EDITORIAL
NAVEGANTE



UNA NUEVA PERSPECTIVA DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN: LA ESCUELA EFECTIVISTA EN LA GESTIÓN DE PYMES

Guillermo Augusto Bocangel Weydert
Nerida Del Carmen Pastrana Diaz
Guadalupe Ramírez Reyes
Guillermo Augusto Bocangel Marín

UNA NUEVA PERSPECTIVA DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN: LA ESCUELA EFECTIVISTA EN LA GESTIÓN DE PYMES

GUILLERMO AUGUSTO BOCANGEL WEYDERT
NERIDA DEL CARMEN PASTRANA DIAZ
GUADALUPE RAMÍREZ REYES
GUILLERMO AUGUSTO BOCANGEL MARÍN

INDICE

ÍNDICE 2
Índice de tablas 4
Índice de figuras 5

INTRODUCCIÓN 7

CAPÍTULO PRIMERO 9
EL PARADIGMA ACTUAL DE LAS PYMES 9
1.1 Los fondos concursables para PYMES y la importancia del plan de negocios 9
1.2 Los componentes estratégicos de la empresa 11
1.2.1 Visión de la empresa 11
1.2.2 Misión de la empresa 12
1.2.3 Metas de la empresa 12
1.2.4 Objetivos estratégicos de la empresa 13
1.2.5 Valores de la empresa 14
1.3 Determinantes de la efectividad de las PYMES 15
1.3.1 Indicadores de efectividad de las pymes de Costa Rica 15
1.3.2 Indicadores de efectividad de las pymes de Perú 17
1.4 Análisis del macroentorno con miras al Benchmarking 18

CAPÍTULO SEGUNDO 20
EL BENCHMARKING EN EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD 20
2.1. Nociones de Benchmarking 20
2.2. Métodos del benchmarking 22
2.2.1. Database benchmarking 23
2.3. Procesos del benchmarking 25
2.4. Consideraciones para la implementación de operaciones 26
2.5. Riesgos de la implementación 28

CAPÍTULO TERCERO 30
EL OPERADOR SISTEMA DE PRODUCCIÓN 30
3.1. Perspectiva de los sistemas de gestión 30
3.2. Sistemas de información de manufactura y servicios 33
3.3. Nociones con respecto a las operaciones de bienes y servicios 34
3.4. El rol de las operaciones, el plan de trabajo y la estrategia 35
3.5. Procesos de transformación 36
3.6. El Operador de Sistema de Producción 37

CAPÍTULO CUARTO 40
EL NUEVO PARADIGMA DE LA ESCUELA EFECTIVISTA 40
Objetivos de la investigación 41
Objetivo general 41
Objetivos específicos 41
Sistema de variables 42
Población y muestra 43
Técnicas e instrumentos para recolección de datos 43

CAPÍTULO QUINTO 52
LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL 52
Definición y puesta a punto del sistema de información de las pymes 52

Sistema de Información Gerencial 54
Gestión por Estadística 54
Gestión Tecnológica Innovación Tecnológica 55
Sistema de Valores 55
Políticas 58
Proyectar la visión de la empresa 61
Conceptualizar el benchmarking de eficacia de la empresa 63
A. Verificar que cada Tarea es un Conjunto o Proceso 67
B. Las Tareas son Independientes 68
C. Las Tareas están Completas 68
D. Que exista una Tarea de Regulación 68
Conducción, coordinación y control 70
Dirección (Conducción) 70
Control 70
La prueba de funcionamiento 71
Referencias bibliografíacas 72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables 42
Tabla 2. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Preparación del Benchmarking 45
Tabla 3. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Ejecución del Benchmarking 46
Tabla 4. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Evaluación del Benchmarking 48
Tabla 5. Percepción de los encuestados con relación a la variable Benchmarking 49
Tabla 6. Modelo para enlistar los valores que definirán a la organización 57
Tabla 7. Modelo para definir los valores que definirán a la organización 57
Tabla 8. Modelo para enlistar las políticas que definirán a la organización 58
Tabla 9. Modelo para definir tanto los valores como las políticas que definirán a la organización 59
Tabla 10. Modelo de encuesta para evaluar tanto los valores como las políticas que definirán a la organización 60
Tabla 11. Modelo para evaluar cuantitativamente la Visión organizacional 62
Tabla 12. Modelo para evaluar cualitativamente la Visión organizacional 63
Tabla 13. Modelo para evaluar cualitativamente la Visión organizacional 66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dos fases del benchmarking 21
Figura 2. Aspectos esenciales en la propuesta de benchmarking 26
Figura 3. Taxonomía de la perspectiva sistémica 33
Figura 4. El Operador Sistema de Producción 39
Figura 5. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Preparación del Benchmarking 45
Figura 6. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Ejecución del Benchmarking 46
Figura 7. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Evaluación del Benchmarking 48
Figura 8. Percepción de los encuestados con relación a la fase de Evaluación del Benchmarking 50
Figura 9. Sistemas fundamentales de una empresa exitosa 53
Figura 10. Proyección de la Visión Organizacional 61
Figura 11. Modelo de evaluación 65
Figura 12. Proyección de la Misión Organizacional 65
Figura 13. Proceso para la definición de las tareas 67
Figura 14. Las tareas como proceso 68
Figura 15. Modelo de un OSP como Proceso 69
Figura 16. Proceso de negociación 70
Figura 17. Modelo de control de un proceso 71

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la gestión de las empresas necesita, constantemente, adaptarse a los profundos y continuos cambios en el entorno. Constantemente, se desarrollan nuevas tecnologías que motivan, a su vez, nuevas necesidades para los clientes. Hasta hace unos años, era indispensable el uso y comercio de los discos compactos, no solo en la venta de canciones que motivó el auge de la industria discográfica a inicios y mediados de la primera década de los años 2000, sino de toda una industria de comercio informal en la que se vendían CD para grabar archivos informáticos. En la actualidad, con el desarrollo de los smartphones y el incremento en la disponibilidad de servicios multimedia, la industria de los CD ha disminuido considerablemente y podría incluso llegar a desaparecer. De este modo, los cambios constantes del desarrollo tecnológico motivaron a nuevas necesidades que, con el paso del tiempo, podrían llegar a ser reemplazadas por otras.

En base a este contexto de continuos cambios es que resulta importante el acceso a la información. Si bien es esta era la que, con el desarrollo de la información, motiva estos profundos cambios, el acceso, manejo y gestión de la información puede llegar a ser un condicionante para el éxito empresarial, en tanto que el conocimiento respecto de las tendencias del mercado, las motivaciones de los consumidores, el *feedback* que estos realizan con respecto al consumo de bienes y servicios y, en general, todo tipo de información que se genere respecto de la gestión de negocios o de la preferencia de los consumidores, se debe aprovechar en todo sentido mediante la fluidez de organización de la empresa, de forma tal que esta se pueda adaptar en forma rápida a las necesidades de los consumidores. Por este motivo, es que se vuelve necesario un nuevo paradigma con respecto al recojo de información, de forma tal, que se garantice el que esta no solo sea recogida mediante estudios de benchmarking o de mercadotecnia, sino que se pueda recoger al menor costo posible aprovechando el comportamiento de los consumidores.

Por lo tanto, el presente estudio constituye un aporte en la producción de este nuevo paradigma de la gestión del conocimiento, en tanto que propone un nuevo esquema de análisis de benchmarking de acuerdo con los lineamientos del Operador Sistema de Producción, por medio del cual será posible la esquematización de la gestión empresarial de acuerdo con un modelo sistémico como lo es la Metodología UMEP, la cual permite estructurar las diversas áreas de la empresa para que estas puedan recibir en forma fluida y constante el *feedback* de los consumidores con respecto a los productos que ellos adquieren. Este nuevo modelo de benchmarking permite abaratar costos en tanto que facilita la labor de los equipos encargados de investigar la gestión de otras empresas al recibir de forma directa de los clientes la información necesaria para implementar las mejoras que conducirán al éxito de la empresa. De este modo, el nuevo paradigma en gestión de la información empresarial que se propone constituye un aporte que permitirá a los empresarios del país un incremento en la percepción de ganancias a bajo costo para poder alcanzar el éxito deseado.

Para poder explicar esta metodología con mayor detalle, se ha estructurado el siguiente estudio de acuerdo a las nociones más relevantes con respecto a este nuevo paradigma. De este modo, primero se busca introducir al lector en la situación actual de las empresas, con el objetivo de delinear más adelante la necesidad por el recojo de la información y, así, introducir la noción del Operador Sistema de Producción que permitirá hacerlo. Así, se introducen las nociones más elementales con respecto a la situación actual de las pequeñas

y medianas empresas, los componentes estratégicos que permitirán su gestión, los factores determinantes de su efectividad y la importancia del análisis del macroentorno con el objetivo de señalar, más adelante, la relevancia del recojo de información. Por ello, en la segunda parte, se analiza la noción de benchmarking con el objetivo de introducir las formas en que las empresas pueden recoger información beneficiosa al analizar las prácticas de sus competidores. Por ello, se explica la noción del benchmarking, los métodos empleados, los procesos involucrados, las consideraciones más relevantes para su implementación y los posibles riesgos que este tipo de análisis puede traer, a fin de que el empresario pueda estar mejor preparado en un contexto de cambios constantes.

Una vez que se tiene clara la importancia del recojo de información, se puede introducir al lector las nociones pertinentes respecto de las operaciones involucradas en la producción de bienes y servicios, a fin de resaltar la importancia del Operador Sistema de Producción. Se enfatiza la importancia de la adopción por una perspectiva sistémica en la gestión empresarial, el papel de los sistemas de información en la manufactura y en los servicios, las nociones con respecto a las operaciones de manufactura, de servicios, y las diferencias entre ambas. Por último, se introduce la noción del Operador Sistema de Producción y su relevancia en la generación de un nuevo paradigma de gestión en tanto que permite facilitar algunos de los procesos del benchmarking tradicional para alcanzar en forma más sistémica y fluida el éxito en la gestión empresarial.

CAPÍTULO PRIMERO

EL PARADIGMA ACTUAL DE LAS PYMES

Para poder apreciar la relevancia de un nuevo sistema en el recojo de información, se hace necesario, el análisis del contexto social y de las nociones más elementales con respecto a la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Por este motivo, lo que se busca en esta parte es tener una visión general del contexto actual de las pymes en el país, con el objetivo de resaltar algunas de las nociones fundamentales con respecto a su gestión.

De este modo, la importancia que poseen los fondos concursables en el impulso de la generación de pymes permite apreciar que, para acceder a estos fondos, es imprescindible el que la empresa haya delimitado adecuadamente su identidad corporativa y objetivos, de forma tal que tiene en claro cuáles serán sus metas al corto y mediano plazo. Así, se desarrollan nociones como el plan de negocios, los componentes estratégicos de la empresa y la importancia por la delimitación de la identidad corporativa en tanto que la empresa logra delimitar su visión, misión, metas objetivos y valores.

Por último, se analiza la aplicación práctica de estas nociones en dos casos diferenciados: el caso de las pymes peruanas frente a las pymes costarricenses, con el objetivo de determinar cuáles fueron las variables decisivas en el éxito de ambos contextos, de forma tal que se pueda enfatizar la importancia del análisis del macroentorno con miras a introducir la noción de benchmarking.

1.1 Los fondos concursables para PYMES y la importancia del plan de negocios

En la actualidad, en vista de factores como el crecimiento urbano en la región Latinoamericana y la influencia del modelo económico neoliberal es que el tipo de economía del país ha privilegiado la aparición de emprendimientos de negocios de todo tipo, desde micro comercios ambulantes de comida hasta *think tanks* especializados en la gestión de información y procesamiento de datos. Los emprendimientos personales, colectivos o familiares se han vuelto un rasgo típico de la economía peruana en los últimos 30 años y, ante este escenario, se han planteado diversas alternativas por parte del gobierno para impulsar este tipo de economía, las cuales se insertan dentro del Plan Nacional de Diversificación Productiva (Ministerio de la Producción, 2014). Este plan contempla tanto la identificación como el impulso de nuevas actividades para la producción que contribuyan tanto en el fortalecimiento como en la diversificación de la producción económica. Por otro lado, lo que se busca con él es reducir la situación de vulnerabilidad a la que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, así como maximizar el rendimiento que producen y sostenerlo al mediano plazo.

Como parte de las iniciativas que se desprende de este plan de incentivos, se tienen diversos fondos concursables a los que los pequeños y medianos empresarios pueden concursar con el objetivo de obtener fondos no reembolsables que ayuden a financiar ideas innovadoras de negocios. Dentro de estos fondos concursables, se encuentra el Programa de Desarrollo de Proveedores (Innóvate Perú, 2018), el cual convoca a los pequeños y medianos empresarios a concursar por la obtención de diversos fondos, como los fondos de garantía,

los fondos destinados a la obtención de facturas y aquellos destinados al posicionamiento de una pequeña empresa dentro del mercado de valores. Estos fondos, al ser proveídos por el Estado peruano, provienen del Fondo MIPYME, una inversión que realiza el gobierno por medio de la Ley Nro. 30230 (El Peruano, 2015). Por otro lado, también se cuenta con iniciativas como el programa StartUp Perú. Este programa se inicia bajo la influencia del programa del mismo nombre en Chile y, desde el 2012, apoya a la financiación de diversas iniciativas empresariales que se caractericen por ser innovadoras y por incrementarse con el paso de los años, de forma que cada vez más emprendedores buscan obtener alguno de estos fondos concursables para poder financiar sus proyectos de negocios (Jara *et al.*, 2017). Sin embargo, como se podrá apreciar, la postulación a estos fondos concursables supone el desarrollo e implementación previo de un modelo de negocio, el cual se podrá ir modificando de acuerdo con la asesoría que los postulantes, a medida que son seleccionados en las diversas etapas de estos concursos, irán recibiendo. De este modo, resulta importante comprender algunas nociones básicas que se contemplan al momento de idear un plan de negocio para poder identificar cuáles son sus componentes esenciales y determinar el modo según el cual estos se puedan mejorar en la propuesta de un nuevo paradigma de gestión empresarial.

De acuerdo con Pombo (2011), uno de los instrumentos más imprescindibles al momento de iniciar una empresa consiste en la delimitación del plan de negocios. El plan de negocios constituye una herramienta de gestión que permite direccionar la implantación e implementación de la dirección que seguirá el proyecto empresarial con el propósito de lograr las metas trazadas. De este modo, se puede definir el plan de negocios como:

> *Un documento formal en el que se recogen, de forma coherente, realista, sistemática y pormenorizada, las actuaciones a emprender de manera controlada por el empresario para alcanzar unos objetivos estratégicos y conseguir unos objetivos de explotación para lograr unos resultados concretos (Pombo, 2011, p. 13).*

Este concepto resulta en extremo útil para poder definir cuáles serán las directrices que seguirá la empresa a conformar, y su utilidad radica en diferentes motivos. Por un lado, con el plan de negocios es posible la identificación de las oportunidades de negocio que presenten las opciones más interesantes, rentables y eficaces a implementar. Para poder identificar cuáles pueden ser estas oportunidades de negocio, resulta necesario el analizar el contexto concreto en el cual se desenvuelven tanto los posibles competidores como el mercado en el cual el negocio se insertará. Por ello, una evaluación tanto de las posibilidades del empresario como del desenvolvimiento de los factores externos resultan en extremo imprescindibles para formular el plan de negocio.

Además de dichos factores, el plan de negocios permite la reflexión de los recursos disponibles para determinar la mejor estrategia de su implementación; se especifican los objetivos, plan de acción, los procedimientos y el fondo con el que se cuenta para efectuar la gestión empresarial; define al escenario de incertidumbre del proyecto a emprender con miras a identificar posibles situaciones de riesgo y, por último, se constituye en una prueba física que le permite a posibles inversionistas el interesarse por el negocio propuesto.

Como se vio previamente, muchos de los fondos concursables impulsados por el gobierno exigen la formulación de un plan de negocios, con el objetivo de poder identificar las fortalezas

y debilidades del proyecto y poder tomar una mejor decisión sobre invertir en él o no. Por todo ello, el plan de negocios resulta un documento de suma importancia para especificar, ya sea para los empresarios que lo formulan como para los posibles inversionistas, cuáles son los objetivos del negocio y qué tan viable resulta su implementación.

1.2 Los componentes estratégicos de la empresa

Como parte de la formulación del plan de negocios, se deben considerar los rasgos subjetivos que conciernen a la identidad corporativa de la empresa con el objetivo que estos lineamientos se puedan equiparar con el plan de negocios que se está formulando. Estos componentes de carácter subjetivo no dejan de ser, por ello, pertinentes para el negocio que se va a emprender, pues lo que se busca es vincular tanto los objetivos de la empresa como apelar a la subjetividad de los clientes a fin de que estos se puedan ver interesados en invertir en el mismos.

Cabe mencionar que los 4 componentes básico que conforman el planeamiento estratégico de la empresa son la visión, la misión, las metas, los objetivos estratégicos y los valores que el negocio defenderá a fin de captar el interés de los clientes. Además de esto, la importancia por las características del plan estratégico, las cuales radican en la configuración de la identidad particular de la empresa, por medio de la cual se puede determinar en qué medida, no solo los clientes sino también los trabajadores se pueden ver involucrados con este tipo de identidad. Además de esto, delimitar estos componentes también permite la fluidez de la comunicación entre los participantes y el incremento de la productividad con respecto al trabajo realizado, pues uno se siente motivado en producir aquéllo con lo cual se identifica.

1.2.1 Visión de la empresa

De este modo, con respecto a la visión que debe tener la empresa, Pombo (2011) la define como “la expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, y que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir la organización” (p. 21). La visión se constituye, entonces, como una marca identitaria que establece un tipo de relación subjetiva entre la empresa y los potenciales clientes, de forma tal que buscará conciliar los objetivos del negocio con el sistema de creencias que la mayor parte de la población pueda compartir.

Un ejemplo de ello lo puede tener la visión empresarial ofrecida por la Marca Perú. Al revisar el encabezado que define a esta marca, lo que se tiene es una serie de elementos que apelan a diferentes valores compartidos por gran parte de la población. De este modo, se indica que “La Marca Perú es una herramienta que busca impulsar el turismo y las exportaciones. Para atraer inversiones, transmite con eficacia la propuesta de valor de nuestro país” (Marca Perú, 2020, párr. 1). Al hacer esto, la Marca Perú transmite un tipo de visión que apela a la necesidad por emplear los recursos del país en la obtención de ganancias e inversiones, de ahí que se defina a sí misma como “herramienta”.

Por otro lado, se resalta la propia capacidad para poder transmitir la importancia que se adjudica de forma explícita, con lo cual establece un sentido de autonomía que se complementa con su caracterización como herramienta para el progreso. De este modo, la

Marca Perú se identifica con una serie de valores implícitos, como el trabajo, el uso de los recursos y la capacidad de articular enunciados explícitos para poder configurar un tipo de visión empresarial que pueda ser compartida por el sistema de creencias de la gran mayoría de los peruanos.

A fin de complementar la visión que transmite a los potenciales clientes, el texto identitario se sobrepone a la imagen de un cielo limpio y despejado junto a un tanque de agua con el nombre "Perú" escrito en letras grandes y usando una tipografía que recuerda a los anuncios publicitarios de los conciertos de música chicha. La presencia del tanque de agua no es casual, pues este no se encuentra en Perú, sino en una ciudad llamada *Peru* (sin tilde) que se encuentra en el estado de Nebraska en los EE.UU. Esta imagen, entonces, lo que simboliza es el éxito de la marca Perú al encontrarse en lugares tan apartados de la realidad nacional como lo puede ser el condado de Nemaha en el que se ubica. De este modo, se apela, además, a la ilusión de muchos peruanos y peruanas por triunfar en el extranjero y ser reconocidos.

1.2.2 Misión de la empresa

Por otro lado, con respecto a la misión de la empresa, se tiene que esta se define como "la declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización" (Pombo, 2011, p. 22). La misión constituye en los objetivos que son explicitados hacia los clientes y que, junto con la visión, buscan contribuir en la consolidación de la identidad corporativa de la empresa. De este modo, busca delimitar la idea principal del negocio o las oportunidades del mercado que irá a aprovechar de forma tal que se formulen estos objetivos en forma explícita. Un ejemplo de misión lo podemos encontrar en aquella explicitada por la empresa Alicorp, una de las empresas más importantes del país.

De acuerdo con el portal web de la empresa, se tiene que la misión indica textualmente que "Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad" (Alicorp, 2020, párr. 3). Con ello, al explicitar la misión, se transmiten una serie de valores estratégicos que apelan a su enorme capacidad de gestión, la cual se realiza en forma excitante y emocionalmente placentera, al tiempo que demuestra su gran capacidad para el cambio y la flexibilidad. Todas estas características, si bien se relacionan con las actividades que la empresa realiza, buscan apela a la subjetividad de los clientes para que estos se muestren interesados en las actividades de la empresa.

1.2.3 Metas de la empresa

Conjuntamente con la visión y la misión, la delimitación de las metas de la empresa forma parte de los componentes estratégicos en tanto que, de acuerdo con Pombo (2011), se definen como "la razón fundamental que justifican la existencia de la empresa, son su razón de ser" (p. 23). Al respecto, se tiene que las metas son los objetivos con respecto a la percepción de capital económico o según la inversión que permita esta percepción, de forma tal que no constituyen un elemento identitario que apele a la subjetividad de los clientes como en el caso de la visión y misión. Se trata de objetivos guía que se desarrollan fuera de los valores de la empresa pero que constituyen un elemento importante de su razón de ser, pues es en base a la consecución de las metas que la empresa irá creciendo paulatinamente.

Sin embargo, de acuerdo con Pombo (2011), se debe tener presente que, a pesar de que el planteo de metas es un aspecto fundamental, estas "serán como una estrella guía; siempre trabajando para ella, pero nunca se alcanzará" (p. 23). Esto no significa que no se alcanzarán las metas, sino que estas constituyen un marco sobre el cual la empresa se irá encaminando a medida que encuentra nuevos retos y oportunidades en el camino que obliguen a modificar dicha consecución. De este modo, se busca el logro de las metas trazadas, pero este no constituye la norma y puede modificarse.

Con respecto a la consecución de metas, se tiene que, de acuerdo con Correa (2015), algunas estrategias para la consecución de metas relacionadas a la fidelización de los clientes pueden variar dependiendo del rubro empresarial en el cual se desempeñan. De este modo, se pueden distinguir dos tipos de estrategias de fidelización de clientes que marcarán la pauta de las metas a trazar en base al tipo de compañía que traza la estrategia. Según Correa (2015), se distinguen empresas de artículos de alta gama como automóviles o bienes de lujo, mientras que hay otras que otorgan más beneficios a los clientes que reportan la mayor cantidad de facturas. En base a esta distinción, es que las empresas trazarán diferentes metas en base a las estrategias de fidelización de los clientes. Por ello, Correa (2015) recoge el testimonio de Rafael Hernández, director de planeamiento estratégico de Publicidad Causa, el cual indica que:

Las primeras apelan al estatus de manera más marcada y se concentran mucho más en proporcionar regalos o viajes exóticos a modo de "engreír" a sus mejores clientes […] el acercamiento [de las empresas del segundo grupo] se hace a través de una atención diferenciada y privilegios o servicios de valor agregado" (par. 5)

Por ello, la estructuración de las metas específicas dependerá del comportamiento y de la capacidad de la empresa por, en este caso, motivar un comportamiento de fidelidad en el cliente que lo motive a seguir colaborando con ella. De este modo, empresas más grandes y con mayores recursos podrán estructurar sus metas de acuerdo a mayores capacidades, como el otorgar premios a la fidelidad, mientras que empresas más pequeñas tenderán a concentrar sus esfuerzos en base al trato preferencial atento y personalizado.

1.2.4 Objetivos estratégicos de la empresa

Además de esto, con respecto a los objetivos estratégicos, se tiene que estos "delimitarán las posibilidades de crecimiento de la empresa, es decir, las medidas a adoptar de acuerdo con la evolución que está siguiendo la actividad" (Pombo, 2011, p. 23). Los objetivos estratégicos son similares a las metas de la empresa, pero constituyen tareas más específicas al corto y mediano plazo que contemplan la consecución de objetivos inmediatos, factibles y prácticos.

Un ejemplo de ello se puede apreciar en la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa Gen Digital Perú. De acuerdo con Marroquín, Negrón y Solano (2019), quienes se encargaron de delimitar el plan de marketing para esta empresa, los objetivos específicos se dividieron, a su vez, en diferentes categorías, entre las cuales se contemplaron el objetivo de venta, el objetivo de participación, el objetivo de producto, el objetivo de comunicación y el objetivo de satisfacción. Con respecto al primero, se contempló "Incrementar la venta anual para el cierre del 2019 con respecto al 2018 en un 12 %, este incremento representa un [sic.] 21.600 Soles (5.768 Euros)" (Marroquín, Negrón y Solano, 2019, p. 65). Del mismo

modo, el objetivo de participación también contempló metal al corto y mediano plazo, tales como "Crecer en participación de mercado peruano de un 2 % en el 2018 a un 3 % al cierre del 2019" (p. 65).

Como se puede apreciar, dichos objetivos buscan la delimitación de metas posibles y factibles de realizarse en un corto periodo de tiempo, de forma tal que el crecimiento de la empresa también se pueda cuantificar para poder rastrearse posteriormente e identificar tanto los objetivos como las estrategias emprendidas que garantizaron su éxito o su fracaso.

1.2.5 Valores de la empresa

Por último, con respecto a los valores, este constituye el último rasgo dentro de los componentes estratégicos de la empresa, y se define como "la fuerza que posibilita la cohesión en la organización. Está constituida por el conjunto de creencias que son el núcleo de la identidad de la empresa y que son asumidos por los miembros de la organización" (Pombo, 2011, p. 24). De forma conjunta con la visión y la misión de la empresa, la delimitación de los valores busca crear tanto parte de la identidad de la empresa como una relación cercana con los potenciales clientes al apelar a categorías subjetivas que muy probablemente sean compartidas por gran parte de la población. De este modo, el objetivo de delimitar los valores de la empresa se vincula más con el apelar a estas categorías subjetivas de forma tal que el cliente se vea identificado con ellas y se muestre motivado a invertir en la empresa. Como ejemplo de ello, se puede analizar el caso de los valores de la empresa Petroperú con respecto a la repercusión en la opinión pública que podría estar asociada a ellos. Al revisar el portal web de la empresa, se tiene que esta se identifica con una serie de valores en particular: transparencia, integridad, eficiencia, enfoque en las personas, seguridad y sostenibilidad (Petroperú, 2020). El conjunto de estos valores en particular permite asociarlos a una serie de expectativas que se pueden generar en los potenciales clientes. De este modo, los valores de transparencia e integridad pueden dar cuenta de las prácticas honestas que esta empresa realiza y que, al posicionarse entre los primeros lugares de la lista, sugieren que son los valores más representativos de Petroperú.

Al delimitar los valores mencionados, se genera la noción de que la empresa establece una distancia frente a la corrupción que se presenta en otras entidades similares, con lo cual se estaría configurando un tipo de identidad que distingue a Petroperú y que busca dirigirse a los potenciales clientes para que estos no solo se vean identificados con ellos, sino que a su vez los reconozcan como parte de la identidad de la empresa.

Por otro lado, un segundo grupo de valores dan cuenta del modo en que trabaja Petroperú, al identificarse con la Eficiencia, Seguridad y Sostenibilidad. De acuerdo con esto, se genera una impresión de que la empresa es capaz de autorregularse y autogestionarse. Es decir, tiene conciencia de sí misma y de sus acciones, al tiempo que reconoce estas capacidades en sí misma para poder identificar, evaluar y minimizar las posibles consecuencias de sus acciones. Con ello, la empresa comprueba en forma implícita su identificación con el primer grupo de valores, pues al indicar que es eficiente, segura y sostenible, demuestra además que se comporta en forma íntegra y transparente.

Por último, si bien estos valores dan cuenta de la seriedad en el accionar de Petroperú, también se enfatiza el componente humano al señalar su identificación con el Enfoque en las

personas. Este último valor busca equilibrar la balanza de características de la empresa para que no sea percibida como demasiado seria, pues de hacerlo podría dar la impresión de que se preocupa más por sus propios procesos que por los clientes a los que se dirige. Por ello, el enfoque en las personas busca establecer un vínculo de cercanía con los clientes sin alterar la seriedad y eficiencia en sus gestiones.

1.3 Determinantes de la efectividad de las PYMES

El análisis de los componentes estratégicos permite determinar si es que estos influyen en los indicadores de efectividad de las pequeñas y medianas empresas. Si bien en este tipo de análisis se consideran otras variables, como la rentabilidad, el índice de ventas, el número de trabajadores, la inversión del capital o la participación en el mercado de la empresa, los componentes estratégicos se vinculan en forma directa con estas variables, pues al configurar gran parte de la identidad corporativa de la empresa es que se evalúa si la influencia sobre los aspectos subjetivos resulta en mayores índices de éxito o si es que estos se debe reevaluar en vista de indicadores bajos.

Asimismo, para poder tanto diferenciar entre los componentes estratégicos y las variables consideradas en las mediciones de efectividad, como también para analizar la experiencia y variables involucradas en contextos latinoamericanos diferenciados, resulta pertinente el análisis comparativo entre dos casos diferenciados, efectuados por Aristy (2012) y Rocca, García y Gómez (2016), con respecto a los indicadores de éxito de las Pymes en Costa Rica y Perú, respectivamente.

1.3.1 Indicadores de efectividad de las pymes de Costa Rica

En el caso del estudio efectuado por Aristy (2012), se buscó determinar si existía una relación entre la efectividad de las Pymes y las variables que influenciaron en la performatividad de las empresas analizadas. Se consideraron 254 pequeñas y medianas empresas costarricenses comprendidas dentro del distrito Nacional y en Santiago. Dentro de las variables consideradas comprendieron las características de la empresa, las del o los propietarios y el enfoque empresarial que estos consideraron dentro de la gestión empresarial. Antes de analizar los resultados con respecto a la efectividad de las Pymes, resultó significativo el hecho de que, con respecto a los aspectos generales, se encontró que el 73.2 % de las Pymes son pequeñas, mientras que el 26.7 % son medianas. Con respecto a los rubros mayoritarios que desempeñan, se encontró que los más representativos correspondieron a la manufactura, el comercio y el sector de los servicios.

Por otro lado, se encontró que las pymes costarricenses suelen ser creadas por los dueños actuales de las mismas o por algún familiar de estos. La presencia de miembros de familia fue más representativa en las empresas medianas, lo cual parece indicar que la empresa se heredó de un familiar a otro y que, con el tiempo, fueron desarrollándose. En vista de ello, los factores de éxito parecen estar relacionados con variables como la antigüedad en la gestión empresarial. De este modo, se obtuvo que, de forma general, las variables vinculadas con los mayores indicadores de éxito fueron “La rentabilidad de la empresa; las ventas de la empresa; la cantidad de trabajadores en la empresa; participación de la empresa en el mercado; y la inversión con capital propio” (Aristy, 2012, p. 520). Además, otras variables que resultaron significativas fueron aquellas relacionadas con la edad de los empresarios. Se

encontró que el poseer una mayor edad al gerenciar una empresa las probabilidades de éxito de la misma disminuían.

Además, se encontró una correspondencia entre la inversión del capital propio y el éxito empresarial, a diferencia de la solicitud de préstamos. De acuerdo con esto, si bien la solicitud de un préstamo no garantiza el fracaso de una empresa, fue posible suponer que factores externos vinculados con la solicitud de préstamos, como las presiones puestas en el negocio para que este resulte rentable antes de tener que pagarlo repercuten en el éxito empresarial.

Sin embargo, también se encontró que la percepción de préstamos repercute positivamente en el desempeño de la empresa. De este modo, es posible que exista una diferencia que determina el éxito entre solicitar un préstamo para conformar una empresa y solicitarlo una vez que esta ya se ha constituido. Con respecto a la orientación hacia el mercado, se encontró que las empresas con mayores índices de éxito empleaban "una estrategia basada en satisfacer al cliente y preparar a la empresa internamente para que cumpla con esa meta" (Aristy, 2012, p. 522).

Por otro lado, un hallazgo interesante resultó el grado según el cual el apoyo gubernamental significó una diferencia considerable en la probabilidad de éxito empresarial, pues los resultados indicaron que este tipo de apoyo no necesariamente se traducía en un indicador de éxito de las pymes. De este modo, si bien es posible obtener fondos concursables por medio de iniciativas de impulso gubernamental, esto no garantiza necesariamente que la empresa resulte exitosa. Sin embargo, una variable que sí resultó determinante fue la capacitación a los empleados, la cual se tradujo en indicadores de mayor efectividad y, por ello, mayores posibilidades de éxito. Por último, se encontró que la variable del entorno económico incierto influyó significativamente y en forma negativa sobre el desempeño económico de las empresas.

Cabe mencionar que cuestiones como las altas tasas de interés, la inestabilidad económica o el incremento en los costos determinaron si una empresa resultaba exitosa o no. Por todo ello, el estudio con respecto a las Pymes de Costa Rica contribuyó en delimitar algunos aspectos sobre los cuales es posible la implementación de mejoras que contribuyan en el desarrollo de las pymes. Como se vio anteriormente, los concursos de fondos concursables, si bien contribuyen en la conformación inicial de las empresas, no garantizan el éxito de las mismas, por lo que esta variable, aunque necesaria, no necesita de mayores reformulaciones como podrían realizarse con respecto a aquellas que permitan facilitar los capitales de riesgo con respecto a los préstamos para que los empresarios tengan mayores beneficios de pago y la angustia por la devolución del préstamo no incida en la efectividad de la empresa. Por otro lado, las capacitaciones al personal resultaron sumamente relevantes en el éxito de las empresas, con lo cual esta variable se podría repotenciar con miras a incrementar la eficiencia y la productividad de los trabajadores.

Por último, el estudio de Aristy (2012) señala que, de todos los factores de éxito, el más significativo lo constituyó la variable macroeconómica, con lo cual, se insistió en la implementación de "una política macroeconómica que mantenga la estabilidad y que permita la correcta asignación de los recursos productivos" (p. 526). De este modo, si bien las variables analizadas se relacionaban en forma directa los indicadores de éxito de las

pymes, estos no resultarían efectivos en contextos de inestabilidad económica, especulación y, en general, en un contexto de incertidumbre que desmotive a los empresarios de invertir en sus negocios.

1.3.2 Indicadores de efectividad de las pymes de Perú

Por otro lado, el estudio efectuado por Rocca, García y Gómez (2016) con respecto a los factores de éxito en el contexto de las pymes peruanas constituye una valiosa oportunidad para contrastarlo con los resultados, así como con la metodología empleada, por parte de Aristy (2012). De acuerdo con este estudio, se consideró una muestra de 94 pymes, pero no se especificó el contexto geográfico en el que se ubican. Esta variable, en un país como Perú, resulta determinante si se considera el profundo grado de centralismo que, de todas formas, incide en la conformación de desarrollo de estas empresas.

Por otro lado, el estudio no aplicó encuestas a los propietarios de los negocios en forma física, sino que recabó su información por medio de formularios telefónicos de acuerdo con la base de datos que forma parte del proyecto titulado *Análisis estratégico para el Desarrollo de la Mipyme en Iberoamérica*. A partir de esta metodología, se concluyó que los indicadores de éxito de las empresas peruanas "se caracterizan por tener más desarrollados los sistemas de control de gestión, utilizar una tecnología de sus procesos más avanzados, certificar la calidad de sus productos o servicios y aplicar métodos de gestión de recursos humanos más avanzados" (Rocca, García y Gómez, 2016, p. 64).

En este punto es posible establecer una primera diferencia con el caso costarricense, pues mientras que en este último se consideraron aspectos mucho más generales (como el hecho de que la capacitación del personal repercute en el éxito de la empresa), para el caso peruano parecen haberse encontrado variables que atienden más a las particularidades del entorno que a la naturaleza propia de la gestión empresarial. Es decir, el hecho de que las empresas peruanas que ejercían un mayor control, que implementaban mayores innovaciones tecnológicas, que cuidaban escrupulosamente la calidad de sus productos y que gestionaban en forma efectiva a su personal hayan tenido más éxito que otras parece responder a cuestiones de índole social y cultural que se pueden relacionar con la preponderancia que, en la historia nacional, han tenido las políticas autoritarias (Monzón, Roiz y Fernández, 1997) y que motivan un control más estricto, tanto del personal como de la calidad de los productos. Esto podría explicar, también, por qué en el Perú la variable de la edad del empresario se considera un indicador de éxito, mientras que en Costa Rica no fue así.

Al respecto, Rocca, García y Gómez (2016) señalan que "el tamaño de la mipyme y la experiencia del gerente tienen una relación positiva con el éxito competitivo" (p. 64). De este modo, considerando que una mayor experiencia empresarial se traduce en una mayor edad, este indicador podría relacionarse, a su vez, con esta tendencia cultural hacia la predilección por los controles más intensivos y regularizados, que motiva mayores implementaciones tecnológicas y control más estricto del personal laboral.

Por otro lado, resulta pertinente el analizar la variable del incentivo de los fondos concursables gubernamentales, que en el caso de las pymes de Costa Rica no pareció significar una diferencia muy pertinente. En el estudio efectuado por Rocca, García y Gómez

(2016), no se consideró la relevancia o pertinencia de estos fondos gubernamentales como parte del análisis. Sin embargo, se asumió que estos impulsos eran sumamente importantes para mejorar el rendimiento de las MiPymes. De este modo, indicaron que:

Los resultados obtenidos en nuestro trabajo pueden servir para incentivar programas de formación gerencial que incluyan aspectos relativos al éxito competitivo o propiciar programas de ayudas públicas orientados hacia los principales factores que expliquen el rendimiento de la MiPymes. En el caso del Perú, es especialmente relevante, dado el impulso económico que se está produciendo en los últimos años" (p. 64).

Es posible que, al momento de realizar el análisis de Rocca et al. (2016), no se haya considerado el cuestionar si los ingresos de los fondos concursables constituían una variable determinante o no del éxito en vista de que, socialmente, resulta muy difícil para los empresarios el conseguir alguno de estos fondos, en vista de la gran demanda que tienen, y en vista también de una noción de prestigio asociada a la enorme dificultad por conseguirlos.

Por otro lado, el conseguir ingresos económicos para financiar una pyme, posiblemente, resulte más difícil de realizar en Perú que en Costa Rica, en vista de la significativa diferencia en el ingreso mínimo mensual entre ambos países. De este modo, resulta que el ingreso mínimo en Costa Rica es de 522 dólares (La Gaceta, 2019), mientras que el ingreso mínimo en Perú es de 259 dólares (El Peruano, 2018), lo cual podría incidir en que, como en el caso peruano los incentivos monetarios de los fondos concursables resultan más necesarios que en el caso costarricense, es que esta variable no se cuestiona de la misma forma que se hizo en el estudio de Aristy (2012).

1.4 Análisis del macroentorno con miras al Benchmarking

El análisis de la comparación entre los factores de éxito entre las pymes de Costa Rica y Perú permitió vislumbrar que entre ambos grupos se consideran, en forma diferenciada, características que se repiten. Factores como las disposiciones legales, la edad de los trabajadores, el empleo de la tecnología, entre otros, pueden constituir la diferencia entre una empresa exitosa y otra que debe mejorar sus prácticas. Sin embargo, en forma más general, se pueden esquematizar estos factores dentro de lo que se conoce como el análisis del macroentorno, es decir, el análisis de factores que en mediana y menor medida pueden ser regulados por los empresarios, pues forman parte del devenir histórico, cultural y social de la población que no necesariamente se encontrará bajo el control de quien busca constituir una empresa.

De este modo, lo que se busca con el análisis del macroentorno, de acuerdo con Pombo (2011), es la recopilación de información que concierne al "conjunto de todas las condiciones e influencias externas que condicionan la vida y desarrollo de la empresa" (p. 27). De este modo, al momento de emprender un negocio, resulta importante conocer si las condiciones económicas permitirán si este resultará exitoso, si las tendencias actuales con respecto a ese negocio se están incrementando, estancando o se encuentran en proceso de cambio, si el negocio se puede sostener por la legislación del país en el cual se emprende, entre otros factores.

Con respecto a los factores legislativos, se tiene que estos repercuten en el modo en que distintas organizaciones o empresas compiten por la obtención y generación de recursos por medio de los cuales emprenderán diferentes actividades comerciales, en vista de que es la legislación vigente en cara contexto la que regula, dirige y limita la interacción y procedimiento de estos grupos. De este modo, los factores legislativos "representa[n] la forma en la que las organizaciones tratan de influir en el Gobierno y cómo las entidades gubernamentales influyen en ellas" (Pombo, 2011, p. 27). Además de esto, los factores legislativos también determinan que las empresas analicen las disposiciones legales del contexto en el que se insertan, con respecto a cuestiones como leyes antimonopolio, leyes de capacitación laboral, leyes fiscales, entre otras. Las ayudas e incentivos hacia los fondos concursables para la conformación de empresas por parte del gobierno también se pueden considerar como un tipo de factor legislativo.

También se deben considerar factores económicos, en tanto que estos se refieren a "la naturaleza y dirección de la economía en la que la empresa compite o podría competir" (Pombo, 2011, p. 28). Estos factores se refieren a cuestiones como las subidas y bajas en la cotización de alguna moda, las especulaciones con respecto al valor de ciertos bienes o acciones en la bolsa de valores, las disposiciones gubernamentales que inciden en forma directa con la capacidad de compra y venta de los ciudadanos, entre otros. Estos factores, por su índole social y su dependencia en el comportamiento de las personas, también se vinculan con los factores socio – culturales. Respecto de estos, se tiene que comprenden el conjunto del comportamiento de la sociedad en tanto se manifiesta en variables como el crecimiento demográfico, el grado de instrucción de la población, la ascendencia étnica, el lugar de residencia, entre otros.

A la par que se consideran estos factores, un elemento relevante y que, como se vio en el estudio de Rocca, García y Gómez (2016), solía ser considerado en las pymes peruanas, tiene que ver con los factores tecnológicos. De este modo, las innovaciones en el campo de la ciencia pueden incidir en forma directa con la decisión de emprender un negocio o de mejorarlo con la compra de nueva maquinaria. Estos factores, a su vez, tienen como una de sus características principales el que se desarrollan y cambian muy rápido. Un ejemplo de ello podría ser el que, hasta hace unos años, era posible encontrar negocios de cabinas de internet en mayor cantidad que en la actualidad. Esto se puede explicar por medio de los factores tecnológicos, los cuales, con el desarrollo de los teléfonos inteligentes, el negocio de cabinas de internet ya no resulta tan rentable como antes.

Los factores mencionados, los legislativos (denominados como Político-legales), los económicos, los socio-culturales y los tecnológicos, forman parte de lo que se conoce como análisis PEST, el cual tiene como función el analizar el marco empresarial que le permitirá a la empresa vincularse sistemáticamente con ellos, en tanto que una identificación precisa de estos factores permitirá que la empresa se comporte de forma más fluida frente a los cambios que estos factores puedan experimentar, en especial con respecto a los factores tecnológicos. Este tipo de relación sistémica, a su vez, motiva a los empresarios a analizar no solo el entorno macroeconómico en el que realizan sus actividades comerciales, sino también el modo en el cual otras empresas, que pueden realizas actividades similares y constituirse como una potencial competencia, también efectúan el análisis PEST. El considerar el comportamiento de otras empresas, sus prácticas, aciertos y desaciertos, puede constituir el recopilar información sumamente valiosa que podría incidir en el éxito de la empresa

CAPÍTULO SEGUNDO

EL BENCHMARKING EN EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

A fin de poder determinar cuáles son las variables del macroentorno más adecuadas a fin de implementar mejoras estratégicas en la gestión de la empresa, un tipo de análisis que resulta sumamente útil consiste en el benchmarking. Este concepto refiere en la recopilación de información respecto de la gestión empresarial de la competencia, con el objetivo de analizar dicha gestión e incorporar las prácticas que motiven el éxito en la empresa propia.

Para poder realizar este tipo de análisis, se tienen diferentes métodos, dentro de los cuales destaca el benchmarking de análisis de datos, al que se le coloca un mayor énfasis. Además de esto, también se contempla el análisis de los procesos involucrados en el benchmarking, independientemente del método que cada empresa haya creído conveniente de emplear. Así, se contemplan 3 fases como parte de este proceso, que conciernen a la planeación de la propuesta de análisis, la puesta en marcha de este y la implementación de la información recopilada dentro de la empresa.

También se consideran algunos de riesgos involucrados con respecto a la implementación y se analizan algunos casos con el propósito de que se tenga una mayor comprensión del proceso y de sus implicancias implícitas. Por último, el objetivo del análisis del concepto de benchmarking busca contemplar nociones que ayudarán, a su vez, a apreciar la importancia del Operador Sistema de Producción con respecto a este proceso.

2.1. Nociones de Benchmarking

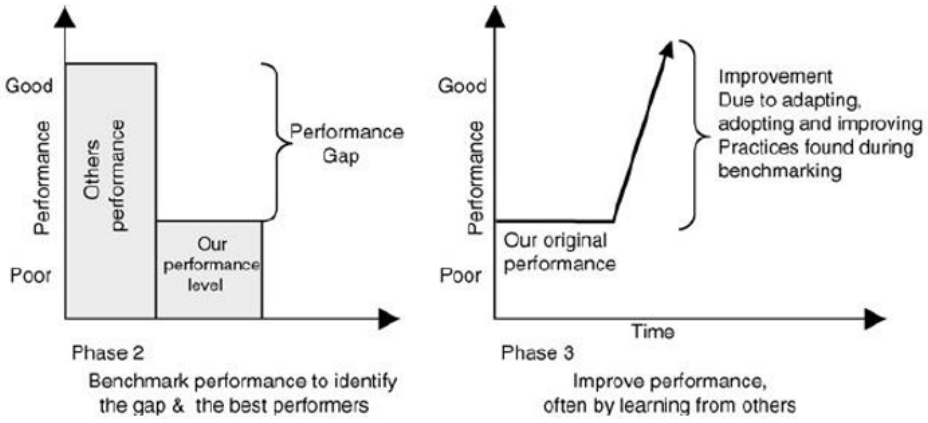
En un principio, el término benchmarking podría resultar ajeno si es que no se tiene un manejo intermedio del contexto en el cual se emplea, menos aún del idioma en el que surge. Sin embargo, un acercamiento inicial a esta noción se podría explicar por medio de la introducción de la película *Inception*, dirigida por el cineasta Christopher Nolan (2010). Poco después, del inicio de la película, al espectador se le introduce una escena de negocios, en la cual el protagonista, Dom Cobb, conversa con un empresario japonés de nombre Saito, sobre la posibilidad de ingresar en los sueños de las personas. La reunión termina y el protagonista busca una caja fuerte, pero es interceptado por una mujer al servicio de Saito, la cual revela que todos se encuentran en un sueño. Más adelante, el espectador descubre que el sueño fue fabricado por Dom Cobb para poder extraer secretos corporativos de Saito, tras ser contratado por otra empresa, Ingeniería Cobol. La caja fuerte a la que quería ingresar era una representación del inconsciente de Saito que guardaba secretos de su empresa.

De forma general, se podría equiparar la trama de extracción de información en la película *Inception* con la noción general de Benchmarking. Si bien esta noción no contempla el espionaje corporativo (ni mucho menos el ingresar en los sueños de las personas), sí se relaciona con el análisis de las actividades de las empresas competidoras para estudiar sus procedimientos e implementar innovaciones en la gestión de la empresa en base a la información del análisis.

De acuerdo con Stapenhurst (2009), el benchmarking puede definirse como “Un método para medir y mejorar el accionar organizacional al compararnos con los mejores” (p. 6). De

este modo, y en forma similar a las consideraciones con respecto al análisis del macroentorno que deben realizar las empresas, el benchmarking contempla el emprender acciones para comparar el accionar y la performance de la empresa con los competidores, de forma que se puedan evaluar ambos procesos para identificar y adaptar prácticas que puedan mejorar el accionar y los procesos en base a esa información. Una vez que se identifican acciones en otra empresa que podrían significar el reporte en la mejora de la performance en la propia, se adaptan estas innovaciones y se evalúan los resultados para reconocer si se efectuó una mejora con estas acciones o si aún se deben afinar detalles. En la siguiente Figura, es posible reconocer 2 de las 3 fases contempladas en el benchmarking, considerando que la fase 1 contempla la preparación por la identificación de posibles prácticas a implementar.

Figura 1. *Dos fases del benchmarking*



Nota. Tomado de Stapenhurst (2009)

Como se puede apreciar en la Figura 1, la fase 2 del benchmarking, una vez que ya se contempló la posibilidad de implementar prácticas que puedan mejorar la gestión de la empresa, contempla la visualización de una brecha entre el desempeño de la empresa propia y los competidores. Esta brecha en el desempeño motiva la ejecución de diferentes acciones que se tomarán para que, en la fase 3, se pueda acortar la brecha en el desempeño y así superar a la competencia. Es importante, por ello, que en la fase 2 se adopte una actitud de humildad con respecto a la comparación entre uno y los demás, sin que esto conlleve la adopción de una actitud derrotista o de un complejo de inferioridad.

La identificación de una brecha en el desempeño constituye una oportunidad para adoptar nuevos mecanismos y acciones que permitan mejorar la empresa y los servicios que ofrece, de forma tal que en la fase 3 ya no se contemple esta brecha, sino la mejora con respecto al desempeño anterior. De este modo, es posible observar en la fase 3 que la comparación entre el desempeño inicial ya no se efectúa sobre la competencia, sino sobre el propio desempeño que se ha incrementado, en la medida de lo posible, respecto del accionar anterior. Por último, estas mejoras se contemplan respecto del paso del tiempo y en consideración del aprendizaje que se efectuó sobre el desempeño de las empresas competidoras. De este modo, la comparación entre el accionar propio y ajeno, más que generar motivos de envidia o recelo, es una oportunidad para el aprendizaje, la mejora, el cambio y la autorreflexión.

2.2. Métodos del benchmarking

Para poder identificar las fortalezas de los competidores que puedan acortar la brecha en el desempeño, existen diferentes métodos de benchmarking que se pueden acomodar dependiendo de las características y las capacidades de las empresas involucradas. De este modo, si la empresa cuenta con un personal numeroso, lo más probable es que no emplee el benchmarking uno a uno, sino que considere en enviar un equipo de trabajo para identificar las fortalezas de la competencia.

Por otro lado, si la empresa no trabaja con tecnología informática, lo más probable es que no analice la gestión de datos de sus competidores, pues lo más probable es que estos tampoco trabajen con este tipo de tecnología. De este modo, es posible indicar que no existe un solo método de benchmarking, pues las necesidades y potencialidades de las empresas son diferentes. Con esto, lo que se busca resaltar es que la variedad de métodos de benchmarking, a la larga, resulta más útil que el esperar adecuar las necesidades de la empresa a un solo modo que se deba seguir en forma estricta y disciplinada. Esto puede resultar desafiante en la gran mayoría de empresas peruana que, como se vio, presentan una tendencia al orden y a los procedimientos de gestión y control del personal que dificultarían la adopción de nuevas y variadas posibilidades de desempeño.

Por ello, se debe considerar que, de acuerdo con Stapenhurst (2009), la variedad en los métodos de benchmarking permite resaltar que:

Es importante porque nos ayuda a evadir la trampa de pensar que existe solo una forma de benchmarking y de forzar nuestras necesidades a un método que podría no ser apropiado para nosotros, y es útil porque nos impulsa a enfocarnos en usar el método más apropiado para lograr los objetivos de nuestro propio proyecto particular. (p. 19).

Asimismo, se consideran 7 métodos de benchmarking, algunos de los cuales, más adelante, se podrán relacionar con la noción del Operador Sistema de Producción, el cual resulta importante para la propuesta de un nuevo paradigma efectista de benchmarking. A modo general, se pueden enumerar las distintas formas de benchmarking en base a sus rasgos más resaltantes. De este modo, la primera modalidad consiste en el benchmarking de dominio público, el cual consiste en el recojo de información que se encuentra a libre disposición de las personas. Un ejemplo de ello lo pueden constituir los datos contenidos en periódicos o revistas, y que pueden dar cuenta de las últimas tendencias con respecto a algún tipo de negocio en particular.

Por otro lado, en forma más específica, otra modalidad del benchmarking consiste en el uno a uno. Según esta modalidad, se puede seleccionar a un trabajador de cada empresa para que este visite la empresa competidora y recabe información con respecto a los procesos y la gestión que esta efectúa. Esta modalidad resulta muy común entre diferentes empresas y esto se explica por su bajo costo de movilización, al considerar el traslado de una sola persona.

En empresas de mayor envergadura, es posible que se emplee la modalidad del benchmarking review, la cual consiste en el traslado de un equipo por parte de cada empresa para que vaya y evalúe la gestión de competidores, como se realiza en el benchmarking uno

a uno. En este caso, como se está intercambiando información en forma cordial y amigable, también es posible formular recomendaciones en base a la experiencia previa, dependiendo del modo en que la interacción entre los equipos de las empresas competidoras se vaya efectuando.

Sin embargo, existe un tipo de benchmarking que, en la actualidad, es sumamente empleado en vista de la creciente importancia del análisis de información. Consiste en el database benchmarking, en el cual lo que se analiza es la información generada por la gestión de una empresa a fin de compararse con lo recolectado en una base de datos para mejorar los niveles de desempeño. Esta modalidad de benchmarking es la que se aproxima más al Operador Sistema de Producción, sumamente empleado en la gestión de sistemas de diferentes empresas. Por ello, se le colocará una especial atención.

Por otro lado, también es posible recolectar información a partir del análisis de los productos elaborados por la empresa competidora. De esto es de lo que se encarga el trial benchmarking, el cual busca poner a prueba los productos y servicios de otras organizaciones para compararlos con los productos y servicios ofrecidos por la propia empresa y así identificar tanto las brechas de desempeño como las mejoras a implementar. Este tipo de benchmarking se puede relacionar con el recojo de información sobre el mismo producto en base a encuestas de opinión, para que la empresa pueda recoger la percepción de los usuarios de algún servicio o producto y complementarla con las pruebas ejercidas sobre el mismo por parte de la empresa competidora. En esto consiste el survey benchmarking, y por lo general, de acuerdo con Stapenhurst (2009), se suele efectuar por parte de una empresa independiente que se encarga de realizar estas encuestas, como lo pueden ser Ipsos, Apoyo u otras similares.

Por último, se tiene el benchmarking de los modelos de excelencia en los negocios, el cual consiste en que "un asesor independiente evalúa aspectos de la organización según un Modelo de Excelencia en Negocios, como los premios Baldrige o la Fundación Europea para la Calidad en la Gerencia (EFQM)" (Stapenhurst, 2009, p. 20). De este modo, este tipo de benchmarking, si bien se realiza de forma externa y la información recabada puede ponerse a disposición de terceros, trae como beneficio el que se pueda contar con el reconocimiento de una o varias organizaciones prestigiosas que repercutirá en el éxito de la empresa.

2.2.1. Database benchmarking

El database benchmarking o de análisis de bases de datos constituye un modelo de comparación de desempeño que se diferencia de los demás en tanto que no se concentra en el desempeño de uno o más participantes de empresas, sino que analiza la información producida por la gestión de la empresa competidora que se encuentra almacenada en bases de datos producidas por empresas especializadas en esta información. Por ello, de acuerdo con Stapenhurst (2009), el benchmarking de análisis de datos se aplica en situaciones en las que, por medio de una consultoría independiente, se ha "construido una base de datos de los niveles de desempeño de muchas organizaciones a través del tiempo" (p. 35). De este modo, las bases de datos de estas empresas consultoras contienen la información de diferentes organizaciones en materia de desarrollo, gastos, personal, productos, decisiones tomadas en el tiempo, entre otro. Se trata, como se podrá suponer, de información en extremo sensible y que se debe manejar en forma confidencia por parte de la empresa consultora, con lo cual, al

momento de contratarla, se debe tener la seguridad de que los datos que se proporcionarán al momento de formar parte de la base de datos serán custodiados de forma responsable por parte de ella. El brindar información a la empresa consultora, por otro lado, garantiza el acceso a la base de dato y a la información de la gestión de otras empresas.

En el Perú existen diferentes empresas que se encargan del análisis de datos, como Powerbi, Protiviti, DataScience, Dmc, PeruStat, entre otras. Estas empresas, por lo general, se encarga de capacitar al personal de diferentes organizaciones en el manejo y gestión de datos, al tiempo que también ofrecen servicios de gestión a diferentes empresas con respecto a las soluciones que necesitan para implementar mejoras en sus negocios. Parte de estas mejoras tiene que ver con el análisis de la información en cuanto que esta debe transformarse en conocimiento que se pueda, a su vez, invertir en la gestión de las empresas que contratan estos servicios.

Asimismo, la gestión de datos no solo puede emplearse para actividades comerciales, sino que tiene múltiples aplicaciones, como puede ser en el análisis de datos demográficos (Hernández y Chacón, 2019), en la formulación de modelos de administración tributaria (Félix et al., 2018), o en el análisis sociológico respecto de la situación de poblaciones vulnerables, como aquellas que sufren de discapacidad (Díaz, 2019). Por otro lado, una particularidad del caso peruano es que muchas de estas empresas obtienen la mayor parte de sus ingresos por medio del dictado de talleres y cursos de especialización por temporadas. Esta parece ser la forma más usual de comercio de datos en el país, dado que la precariedad en la educación, sumado a los cambios continuos en el desarrollo de la tecnología motivan la adopción de nuevas aptitudes que no necesariamente fueron impartidas a los trabajadores cuando estos se especializaron, con lo cual la gestión de datos en el país parece vincularse de forma más estrecha con las actividades de la docencia y la enseñanza. Sin embargo, esta puede constituir una oportunidad para repotenciar su aplicación en la gestión empresarial, considerando las modalidades de benchmarking antes descritas.

Con respecto al benchmarking de análisis de datos, se tienen algunas variables que se deben considerar al momento de su implementación, pues esta modalidad se diferencia de las demás en varios aspectos. Una de estas diferencias la constituye el número de participantes involucrados, pues dado que este tipo de benchmarking por lo general se realiza al contratar a una empresa externa, el número de participantes involucrados se puede reducir considerablemente, lo cual repercute en el costo beneficio con respecto a gastos de movilización.

Por otro lado, considerando el nivel de control que la empresa puede tener con respecto a la recopilación de la información, esta se puede ver disminuida en vista de la enorme especificidad de los datos que se busca recabar. Dado que el benchmarking en este caso no lo realiza la empresa sino una organización externa, es que esta contiene gran parte del control del benchmarking. Por este motivo es que se pueden incrementar, a su vez, los riesgos involucrados en la recopilación de este tipo de información.

Al respecto, Stapenhurst (2009) señala que gran parte de los riesgos son asumidos por la empresa que contrata estos servicios, pues indica que “deben confiar en que su data será comparada con data proporcionada con los mismos parámetros con organizaciones en las cuales resulta significativo de comparar” (p. 36).

Por esa razón, el mayor riesgo que se puede tomar al momento de contratar estos servicios consiste en el nivel de seguridad con el que estas empresas trabajarán la información proporcionada. Posiblemente, este pueda ser el motivo por el cual muchas de las empresas de análisis de datos realizan actividades de docencia como talleres o clases de análisis de datos. La docencia es una actividad con una mayor vigencia en el Perú, a diferencia de la gestión de la información que, en el país, tiene menos de 30 años. Considerando las características de las pymes en el país, a la par del hecho de que la actividad docente suele ser sumamente regulada y vigilada (Zambrano, 2014), es posible que se quiera trasladar el control ejercido en la actividad docente en las prácticas de la gestión de datos en el país.

2.3. Procesos del benchmarking

Según se vio en la Figura 1, el benchmarking contempla 3 fases o procesos, desde la identificación por la necesidad de realizar un análisis de benchmarking, pasando por identificar las brechas de desempeño y terminando con la aplicación de la información recopilada en la mejora de la gestión empresarial. Estas fases, sin embargo, poseen sus propias particularidades y puntos a tener en cuenta, con lo cual se vuelve necesario analizar en detalle cada una de ellas a fin de poder determinar la estrategia más adecuada según el modelo y las necesidades de la empresa.

De este modo, con respecto a la fase 1 del benchmarking, se tiene que esta contempla la preparación interna antes de sugerir una propuesta de benchmarking al área administrativa encargada de financiar el proyecto. Esta fase resulta en extremo importante, pues tiene que ver no solo con la identificación de la necesidad de realizar este análisis, sino con el modo en el que este se debe justificar ante otras áreas que no necesariamente estarán dispuestas a invertir en un proyecto que señala de forma explícita que la empresa tiene aspectos por resolver. Por este motivo, un aspecto muy importante a tomar en cuenta tiene que ver con el convencer al área administrativa de que el análisis propuesto constituye una inversión que beneficiará a la empresa. Esto es ilustrado por Stapenhurst (2009), al indicar que:

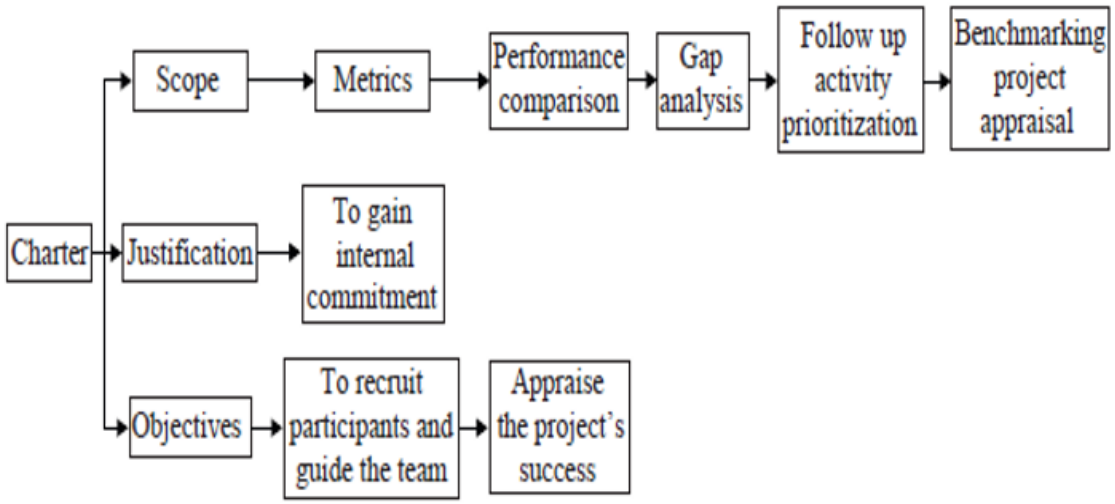
El primer paso es identificar la necesidad y persuadir a quienes toman las decisiones que el benchmarking es una herramienta clave en su labor gerencial. Por lo general esto se puede realizar al llevar a cabo una investigación para identificar debilidades particulares en la organización, estimando los costos de esas necesidades y explicando cómo el benchmarking puede mejorar esa situación. (p. 51).

Una vez que se ha hecho esto, el siguiente paso (dentro de la fase 1) consiste en conformar un equipo encargado de desarrollar una propuesta detallada y concisa. Para ello, el equipo deberá desarrollar un mapa conceptual, en el cual se detalle en forma mínima el alcance del estudio, los motivos de negocio para el estudio, los objetivos del proyecto a emprender y los integrantes del equipo encargado de la propuesta. Con respecto a los motivos del negocio (es decir, la justificación), esta debe considerar sobre todo las debilidades encontradas en la gestión de la empresa y debe incluir los beneficios potenciales que se pueden conseguir de emprender el estudio de benchmarking.

Por otro lado, también se deben identificar los objetivos que se esperan conseguir. Los objetivos pueden girar en torno a la identificación del desempeño de la competencia, la determinación de niveles razonables de desempeño, la medición de la brecha de desempeño entre la empresa y sus competidores, la identificación de prácticas que motiven el éxito en

los objetivos de la empresa o la implementación de cambios en la gestión realizada hasta ahora. En la siguiente Figura, se puede apreciar un modelo de mapa conceptual que incluye el alcance, justificación y objetivos de un posible proyecto de benchmarking.

Figura 2. *Aspectos esenciales en la propuesta de benchmarking*



Nota. Tomado de Stapenhurst (2009)

Con respecto a la fase 2 del benchmarking, esta solo consiste en la puesta en marcha de la investigación, la cual se contempló en la fase 1. Empieza y termina con una serie de reuniones en las cuales se distribuyen tareas, se desarrolla la investigación y se finalizan detalles como el uso de métricas, escalas de tiempo, definiciones, acuerdos legales, entre otros.

Por último, es en la fase 3 en la cual recién se pueden empezar a implementar las mejoras registradas por el estudio de benchmarking, dado que en los otros pasos solo se centró en la propuesta de iniciar el proyecto y en el recojo de la información. Una vez que esta se obtiene, se puede poner en marcha mediante una serie de medidas, dentro de las cuales se incluye la puesta en marcha de foros de buenas prácticas, el negociar con la información obtenida en vista a recabar aún más información o el implementar actividades internas como el mejoramiento y reingeniería de procesos. La implementación de la información recabada por el estudio de benchmarking será definida por el área de operaciones de la empresa, la cual se encarga de la gestión de los proyectos. Para ello, se utilizan transformadores, como el Operador de Sistema de Producción, del cual se hablará más adelante.

2.4. Consideraciones para la implementación de operaciones

El análisis efectuado por medio del benchmarking, al identificar las prácticas de gestión de la competencia, otorga la posibilidad de implementar la información recibida por estas prácticas en la mejora de la gestión para acortar la brecha de desempeño entre ambas. Sin embargo, la implementación puede ser uno de los pasos más complicados en la mejora del desempeño, pues se deben considerar una serie de factores que pueden significar la diferencia entre el éxito del trabajo de investigación emprendido o el desperdicio de recursos.

Por ello, un primer paso para el inicio de las implementaciones lo constituye la selección de posibles soluciones y la programación para su puesta en marcha. Esto permite conseguir dos objetivos. El primero consiste en la organización de la información recabada por el benchmarking en forma esquematizada con el propósito de tener una visión panorámica de la misma a fin de poder manejarla en forma palpable. Y también, la programación de la implementación de estas medidas permite, a su vez, analizar si la esquematización inicial de las soluciones fue la más adecuada, considerando variables de practicidad.

Una vez que se seleccionan un programan las posibles mejoras, estas se deben implementar, pues se debe comprobar la efectividad de las propuestas formuladas en base a la información del benchmarking. No solo esto, sino que también la implementación de estas medidas permitirá entender cuestiones importantes con respecto a las prácticas de la competencia y del propio accionar de la empresa.

De acuerdo con Stapenhurst (2009), la importancia de la implementación de las soluciones de gestión radica en que "debemos entender no solo cómo es que otros participantes logran sus resultados sino también por qué sus métodos funcionan en sus organizaciones y por qué estos podrían o no funcionar en los nuestros" (p. 284). Por ello, es posible identificar una serie de métodos para probar la efectividad de las soluciones de implementación planteadas que se pueden poner en marcha. Entre ellas, se considera, en primer lugar, la puesta en marcha de la solución, pues esto permitirá evidenciar si es que la propuesta de solución funciona o no; pero también existen otras soluciones. Una de ellas consiste en elaborar un mapa de flujos entre los procedimientos anteriores y los nuevos procesos a implementar; por otro lado, también se considera el evaluar los posibles riesgos de la solución antes de implementarse. Finalmente, es posible conducir sesiones con el equipo de benchmarking encargado de la investigación para recibir de ellos los motivos por los cuales consideraron este tipo de soluciones y no otras.

Una vez que se han comprobado la posible efectividad de las propuestas de solución formuladas, llega la hora de ponerlas en marcha. Para ello, junto con el cronograma de programación de implementación, un posible paso previo consiste en acercarse a los trabajadores y a todos aquellos que se verán afectados por estos cambios, para tener por seguro de que entienden las implicancias de los mismos y determinar si están de acuerdo con ellos o no. Más aún, también es importante determinar si es que los trabajadores tendrán la capacidad de poner en marcha las implementaciones propuestas.

Este aspecto se puede considerar en la implementación de mejoras en base a análisis de benchmarking, pero también se debe tener en cuenta en situaciones como las de la emergencia sanitaria, en la cual se pueden tomar medidas que, si bien pueden repercutir en el bienestar de la empresa, también pueden resultar en extremo perjudiciales para los trabajadores, de forma tal que la opinión pública puede incidir en este aspecto y afectar el prestigio de la empresa.

Este tipo de situaciones se mostraron durante el inicio de la actual emergencia sanitaria por la COVID-19, dentro de la cual se tomaron una serie de medidas de implementación de mejoras que afectaron a gran parte de los trabajadores. De este modo, se tiene que, alrededor del 30% de los jóvenes en edad laboral perdieron el empleo a causa de la implementación de medidas para la mejora en la gestión (Gestión, 2020). Más aún, de acuerdo con un informe

del portal Ojo Público (2020), se analizó una base de datos con información respecto de cerca de 30 mil empresas que decidieron acogerse a la ley de suspensión perfecta de labores, el mecanismo legal otorgado por el Decreto Supremo N° 011-2020-TR, mediante el cual, en el Perú, es posible que las empresas puedan efectuar el cese temporal de la obligación del trabajador de prestar el servicio y del empleador de pagar la remuneración respectiva, sin extinción del vínculo laboral.

Asimismo, las empresas que se acogieron a este mecanismo de emergencia llegaron a afectar a cerca de 328 mil trabajadores. Como parte de estas medidas adoptadas, se conoció el caso de la empresa *Cineplanet*, la cual tuvo que cesar sus actividades en vista de que se prohibieron las actividades comerciales que impliquen la reunión de un gran número de personas. En ese sentido, la empresa trató de acogerse a la ley de suspensión perfecta de labores, sin embargo, esta medida estaba contemplada preferentemente para las Pymes y no para corporaciones de gran envergadura como *Cineplanet*, con lo cual la decisión de la empresa fue duramente criticada por la opinión pública y eso afectó gravemente el prestigio de la empresa.

Dicha polémica terminó cuando el Ministerio del Trabajo y promoción del empleo dictaminó que la empresa no podría acogerse a la Ley de suspensión perfecta y que deberá compensar a sus trabajadores por el tiempo transcurrido desde el inicio de las medidas de restricción (Perú Retail, 2020). Por todo ello, resulta importante el evaluar las medidas de mejora de desempeño de la empresa antes de que estas se implementen, especialmente en relación con los trabajadores. Si bien las medidas ejemplificadas no se efectuaron tras haberse efectuado estudios de benchmarking en cada caso, lo que se buscó ilustrar era la importancia de establecer diálogos entre el área de gestión de la organización y los trabajadores de la empresa antes de implementar medidas para elevar el desempeño.

Esto no ocurrió en el caso de *Cineplanet*, pues trascendió que, cuando la empresa buscó implementar estas medidas, se indicó que "no hay evidencia de que se entablaran negociaciones con los trabajadores que satisfagan necesidades de ambas partes" (Perú Retail, 2020, par. 5). Esta falta de diálogo entre la empresa y sus trabajadores fue determinante en la polémica que se suscitó en redes sociales y en la opinión pública en general. Esto se puede entender con respecto a la propia naturaleza de las prácticas de benchmarking, en las cuales, en general, lo que se busca es identificar los procedimientos exitosos de otras empresas para poder aplicarlos en la propia y así acortar la brecha de desempeño entre ambas.

2.5. Riesgos de la implementación

La falta de diálogo entre el área de operaciones y los trabajadores constituye uno de varios riesgos a los que se expone la empresa al momento de implementar los resultados del análisis de benchmarking. Sin embargo, también es posible contemplar otros riesgos que tienen que ver con la adopción de prácticas distintas en una empresa solo por el hecho de que estas han funcionado en otras organizaciones sin considerar las particularidades del entorno propio. Esto es ilustrado por de Stapenhurst (2009), cuando indica que se buscan reproducir las prácticas exitosas de la competencia "con la anticipación de que copiando sus prácticas se llegará a niveles similares de desempeño dentro de tu propia organización" (p. 289). De este modo, no solo el copiar prácticas de gestión ajenas sin tener en cuenta su posibilidad de aplicación, sino también el no ser consciente de las particularidades propias

de la empresa que posibilitan o no la aplicación de esas prácticas pueden constituir dos de los principales riesgos a la hora de implementar la información del análisis de benchmarking.

Esto se puede ilustrar en las políticas de negocios que las compañías manufactureras de autos estadounidenses buscaron implementar con respecto a las prácticas de las compañías japonesas. De acuerdo con Mellander (1993), durante las décadas de los años 80 y 90, los fabricantes norteamericanos observaron estupefactos la enorme eficiencia de las compañías japonesas, y al efectuar análisis de benchmarking en ellas, determinaron que muchas de las innovaciones provenían de las sugerencias que los empleados, quienes tenían mucho más contacto con los procesos de fabricación de autos, proveían a sus superiores. Comprendieron que, en promedio, el trabajador japonés realizaba entre 30 y 40 sugerencias a sus superiores para implementar mejoras en la fabricación, diseño y construcción de sus autos, mientras que, al comparar el promedio con los trabajadores de EE.UU., determinaron que estos solo hacían una sugerencia cada 7 años.

Después de aplicar medidas para incrementar las sugerencias de sus trabajadores, lograron incrementar el promedio a una sugerencia al año. Aun así, las sugerencias de los trabajadores no significaron una diferencia significativa con respecto al desempeño de las compañías estadounidenses, y el error se debió a que, si bien incorporaron las mismas prácticas de negocio de las compañías japonesas, no tomaron en consideración que se trataba de prácticas de una cultura completamente distinta, en la cual las capas gerenciales japonesas, las cuales formaban parte de una generación de posguerra empobrecida durante su infancia y que debía tomar todos los recursos posibles, consideraban especialmente las sugerencias de sus trabajadores porque, según indicaba Konosuke Matsushita respecto de este caso, la mentalidad norteamericana aún mantenía la preponderancia de las decisiones de los altos directivos, quienes sostenían una estructura jerárquica en la cual la última decisión les pertenecía. Esto constituye una diferencia con respecto a las capas gerenciales japonesas, porque estas últimas reconocían la importancia, por los periodos de escases de la posguerra, de tomar y considerar todos los recursos posibles.

El caso recogido por Mellander (1993) ayuda a ilustrar que, con respecto al benchmarking, es importante considerar si las implementaciones elaboradas a partir del análisis efectuado son factibles de realizarse a partir de las capacidades de la propia empresa. Por ello, resulta pertinente el conocer estas capacidades, los alcances que, razonablemente, la empresa puede lograr y el ser consciente de que, no porque ciertas prácticas sean exitosas en una empresa, esto significa que se podrán reproducir en otra.

CAPÍTULO TERCERO

EL OPERADOR SISTEMA DE PRODUCCIÓN

La recopilación de información necesaria para mejorar el desempeño de la empresa no serviría de mucho si es que no se contemplan los procesos involucrados en la producción de bienes y servicios. Para que una empresa pueda obtener ganancias, debe ofrecer bienes y servicios que los consumidores necesitan. Sin embargo, dentro del proceso de producción de estos bienes, se pueden adoptar diferentes perspectivas con respecto a la producción. Una de estas perspectivas consiste en la aproximación sistémica, la cual contempla la interconexión de las diferentes áreas de la empresa de forma que estas puedan actuar en forma conjunta, fluida y adaptable a los cambios del entorno, necesarios para la recepción de información por parte del análisis de benchmarking.

Este enfoque sistémico de la producción permite, a su vez, resaltar la importancia de los sistemas de información en la producción de bienes y servicios, considerando la enorme relevancia que el acceso y la gestión de la tecnología de la información y la comunicación tiene en la actualidad. Una vez que se ha reconocido esta importancia, se puede efectuar el análisis de las diferentes operaciones que conlleva la producción de bienes y servicios, incluidas las diferencias entre ambos tipos de operaciones. Por último, considerando los procesos involucrados en la gestión de estos productos, y la importancia de la gestión de la tecnología informática, se puede introducir al Operador Sistema de Producción y la relevancia que este posee en las operaciones antes mencionadas. De esta forma, se podrá introducir a la propuesta sugerida en este estudio, respecto de un nuevo paradigma en la gestión del benchmarking que incorpora además los inputs generados por los clientes de manera más eficiente y a menor costo, con el objetivo de garantiza un mayor éxito en la gestión de la propia empresa.

3.1. Perspectiva de los sistemas de gestión

Como se vio en el capítulo anterior, el análisis de benchmarking implica un trabajo en equipo en el cual se estructuran diferentes fases que van desde la propuesta por analizar posibles puntos de mejora hasta la implementación de la información de las practicas gerenciales competitivas, junto con los posibles riesgos que estas puedan conllevar. Sin embargo, si bien en todo proceso de implementación existen riesgos a los cuales hay que sobreponerse, estos se pueden disminuir si es que existe una comunicación clara y directa tanto entre el personal que forma parte del equipo de benchmarking como entre las distintas áreas de la empresa.

Como puede apreciarse, la fluidez en la comunicación es un elemento importante para poder disminuir los riesgos que conlleva la implementación de las soluciones del análisis de benchmarking, con lo cual resulta pertinente la adopción de un modelo sistémico que posibilite esa interacción más fluida, al tiempo que encamina la funcionalidad de los diferentes pasos contemplados en el proceso de producción de un producto. Este modelo sistémico de la producción, en el cual se vinculan en forma fluida todos los elementos de la producción, resultará importante cuando, en la propuesta de prácticas de benchmarking propuestas, se considere el empleo del Operador de Sistema de Producción que, justamente, implica el empleo de un modelo sistémico de la producción.

Ante de explicar el Operador de Sistema de Producción, se vuelve necesario el considerar los modelos sistémicos de la producción a fin de poder introducirlo. De este modo, de acuerdo con Gupta & Starr (2014), el objetivo principal de las organizaciones consiste en la creación y manufactura de bienes y servicios, los cuales se diferencian por su naturaleza tangible e intangible respectivamente. Con respecto a estos últimos, como los servicios son intangibles (es decir, no se pueden ver ni tocar, sino que existen cuando se llevan a cabo mediante acciones por parte de los trabajadores), no se pueden inventariar, pues se proveen al tiempo de que el cliente los necesita. Piénsese, por ejemplo, en el servicio que ofrecen los meseros en un restaurante. La actividad del mesero no se puede ver ni tocar, pues esta existe en el momento mismo en que el cliente necesita pedir su orden. Por este motivo, como los servicios no se pueden gestionar en forma física es que se vuelven necesarias otras estrategias para su gestión y administración. Un modo de poder gestionar estas actividades consiste en la gestión de la producción y las operaciones (P/OM por las siglas en inglés), en tanto que esta estrategia contempla la administración de las "operaciones y procesos que llevan a la creación de bienes y servicios" (Gupta & Starr, 2014, p. 3).

De este modo, entonces, se tiene que los servicios deben administrarse en tanto que constituyen operaciones que se manifiestan en el momento mismo en que son realizadas. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que los servicios se pueden manifestar en diferentes formas. En la actual era de la información, piénsese en el servicio proporcionado por los trabajadores encargados de la atención a los clientes por medio de aplicativos móviles. En este caso, se requiere de un servicio que se puede proporcionar a grandes distancias, sin la necesidad de que exista un contacto directo entre el cliente y el trabajador. Este nuevo tipo de gestiones ofrecen la posibilidad de que las operaciones que permiten los servicios en la era de la información se puedan complejizar aún más. Por este motivo, se tiene que:

Las organizaciones han crecido en tamaño, continúan volviéndose más grandes y más globales. Con un mayor tamaño, la complejidad de las operaciones también se ha incrementado y el número de decisiones a tomar se ha expandido. Decisiones precisas y a tiempo se esperan de cada ejecutivo de negocios para alcanzar las metas de la organización y competir efectivamente en el mercado laboral. (Gupta & Starr, 2014, p. 3).

Por todo ello, el nuevo escenario en el cual se realizan tanto los negocios como las operaciones dentro de las empresas motiva la necesidad por adoptar un enfoque sistémico de la gestión empresarial que permita la comunicación fluida entre las distintas áreas y posibilite la operacionalización de las diferentes tareas que exige la era de la información. De este modo, la gestión de la producción y las operaciones de los servicios motivará una estructura cíclica que se encuentra contemplada en el Operador de Sistemas de Producción para poder dinamizar la gestión empresarial.

La perspectiva sistémica de la gestión de la producción y operaciones permite, de este modo, manejar todas las funciones de negocios, como las áreas de marketing o finanzas. Para ello, es importante adoptar un pensamiento estratégico que posibilite la adopción de esta perspectiva en la gestión de diferentes áreas en forma sistémica. Este tipo de pensamiento estratégico suele aplicarse en contexto en los cuales se busca conseguir una meta deseada. Este tipo de perspectiva, a su vez, no solo de da en los negocios, sino también en los deportes. Cuando, por ejemplo, un equipo de futbol se prepara para enfrentarse al rival, se debe idear una estrategia en base a las capacidades y accionar del equipo contrario.

La estrategia forma parte de las convenciones asociadas a este deporte y, por ello, también han sido aprovechadas por empresas emergentes que buscan asociarse a las convenciones estratégicas usadas en el fútbol para, a su vez, configurar una estrategia de negocios que les permita beneficiarse.

Lo mencionado ocurrió con la empresa Glovo cuando, antes del inicio de un partido entre los equipos Sporting Cristal y Alianza Lima, ingresó a la cancha un repartidor de esta empresa y le entregó al árbitro el balón del juego (El Comercio, 2020). Según numerosos expertos, esta maniobra por parte de la empresa fue calificada como "estrategia", en vista de que, al ser una empresa que con poco tiempo de operación en el mercado, el poder aparecer antes del inicio de un partido, frente a una muchedumbre y bajo la visibilidad de los medios de información, esto le permitiría solventar las dificultades asociadas al inicio de toda empresa que recién inicia sus actividades, como son, por ejemplo, las dificultades asociadas con la poca presencia entre sus clientes.

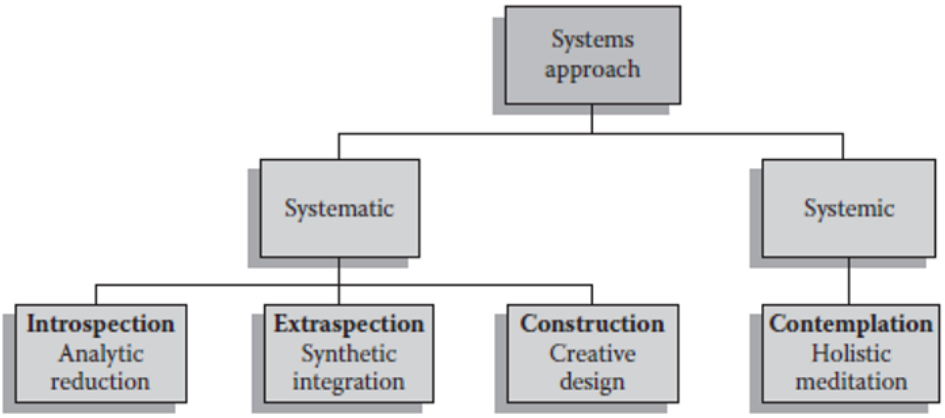
Así, la empresa Glovo logró asociarse a las convenciones estratégicas de los partidos de fútbol para así percibir una mayor visibilidad de parte de sus clientes y generar mayores ingresos. Sin embargo, para poder hacer esto, la empresa debió ser consciente de que una perspectiva sistémica de la gestión empresarial involucra el beneficiarse de los recursos de otras fuentes, como en este caso fueron el contexto del partido de futbol y la visibilidad de los medios de información. La estrategia, entonces, tiene que ver con el poder percibir los posibles beneficios de contextos diferentes a la empresa pero que pueden ser gestionados en beneficio de ella.

Con respecto al pensamiento estratégico, Gupta & Starr (2014) señalan que "los gerentes de todas las áreas funcionales necesitan entender la gestión de operaciones [así como también] las áreas que interactúan con la propia" (p. 4). Esto suele aplicarse a los elementos de la propia empresa, pero, en el ejemplo señalado, también se puede indicar algo similar, pues las variables de la muchedumbre la visibilidad de los medios resultó en una ventaja estratégica para la empresa Glovo y funcionaron como si estas fuesen parte de la empresa. El aprovechar los recursos, así estos no se constituyan como parte de un negocio, es fundamental al considerar un pensamiento estratégico en la gestión empresarial. De este modo, por medio de una perspectiva sistémica de la gestión que considere el pensamiento estratégico, se pueden conectar en forma eficiente diferentes áreas que forman parte (o no) de la empresa. Integra las decisiones con respecto a la gestión de operaciones con todas las demás funciones del negocio. De este modo, se constituye en un modelo coordinado e integrado que conjuga el trabajo en equipo dentro de una empresa que involucra la participación de todas las áreas en la resolución de problemas y conflictos que requieren de la intervención mutua.

La perspectiva sistémica de la gestión de operaciones, entonces, contempla una aplicación tanto sistémica como sistemática. Con respecto a la aplicación sistémica, esta se refiere a los sistemas de pensamiento usualmente asociados a las filosofías orientales que buscan la integración de diferentes componentes para que estos no actúan por su cuenta y en forma individual, sino que trabajen con un fin en común y de manera organizada. Por otro lado, la aplicación sistemática se refiere a la incorporación de diferentes capacidades que buscan conciliar la información obtenida del análisis gerencial de la propia empresa, de los elementos externos que podrían intervenir en ella y de la búsqueda de soluciones creativas

(como la implementada por la empresa Glovo) que permitan conjugar las habilidades introspectivas y los elementos externos. Una síntesis de los elementos que intervienen en la perspectiva sistémica se puede apreciar en la siguiente Figura.

Figura 3. *Taxonomía de la perspectiva sistémica*



Nota. Tomado de Gupta & Starr (2014).

3.2. Sistemas de información de manufactura y servicios

Como se vio anteriormente, los servicios forman parte de la gestión que una empresa efectúa para satisfacer las demandas de los clientes en tiempo real. Sin embargo, dado que poseen una naturaleza intangible, en los últimos años no solo se han ideado modelos de gestión con respecto a ellos, como son las operaciones, sino que también se ha considerado el uso de operación que comparten la naturaleza intangible de los servicios para poder gestionarlos de forma más efectiva.

En este caso, intervienen modelos de gestión que surgen en la era de la información y que se manifiestan en el conocimiento de programas informáticos, las telecomunicaciones, el análisis de datos y la aparición de numerosas aplicaciones para teléfonos móviles. Esto se pudo comprobar en la aparición de numerosas empresas de análisis de datos en los últimos años dentro del país y que, por las características sociales inherentes a él, suelen ofrecer en su mayoría servicios de docencia y talleres en análisis de datos. De este modo, lo que se tiene es que, en los últimos años, se ha incrementado el número de negocios que, más que producir bienes, se encargan de ofrecer servicios en vista de la preponderancia del manejo de la información y del bajo costo que suponen al compararse con la producción y costos asociados a las materias primas involucradas en la fabricación de bienes.

Así, con la importancia que se les da a las funciones de los servicios que actualmente se ofrecen, se han ampliado los contextos en los que se aplica la gestión de operaciones para poder ofrecerlos. La gestión de sistemas de información, por la relevancia que tienen, permiten un manejo mucho más controlado de las operaciones involucradas en la gestión de servicios, en tanto que este tipo de manejo facilita las operaciones, incrementa su alcance y permite idear, incluso, otro tipo de operaciones relacionadas a la gestión de la información que consideren tanto la manufactura de bienes como la oferta de servicios en forma sistémica. Por ello, conviene revisar las distintas formas en las cuales se manifiestan las operaciones

para, más adelante, especificar la relevancia del Operados del Sistema de Producción que se empleará en la constitución de un nuevo paradigma de Benchmarking.

3.3. Nociones con respecto a las operaciones de bienes y servicios

De acuerdo con Gupta & Starr (2014), las operaciones pueden definirse como "las acciones o actividades que cumplen un propósito en forma metódica como parte de un plan de trabajo mediante un proceso que está diseñado para lograr fines prácticos y objetivos concretos" (p. 13). Dentro de esta definición, se contempla tanto las operaciones destinadas a la producción de bienes como a aquellas destinadas en gestionar servicios. En ambas actividades, se contemplan diferentes etapas de operacionalización, como lo son el planeamiento, la organización, la coordinación y el control organizado de los recursos empleados tanto en la elaboración de un bien como en la oferta de los servicios. Sin embargo, como se vio, ambas actividades contemplan diferentes actividades.

En el caso de la manufactura de bienes, se tiene que la gestión de operaciones busca transformar diferentes materias primas en la elaboración de productos físicos. De este modo, se pueden considerar como operaciones los trabajos de tallado de madera en la fabricación de muebles, la compra de pintura en la elaboración de un cuadro o de un grafiti, el cortado de papel en las labores de edición de libros, el coser piezas de tela en la fabricación de la ropa, etc.

Las diferentes operaciones, además, se sublevan a las operaciones encaminadas a gestionar el accionar de las operaciones antes mencionadas. La gestión de clientes para encargar el trabajo de los muebles, el traslado de la pintura desde diferentes regiones o la venta de los libros entre diferentes compañías también constituyen otro tipo de operaciones pero que, en este caso, se relacionan con aquellas contempladas en el rubro de los servicios.

En este punto, es posible identificar algunas diferencias con respecto a las operaciones involucradas entre los servicios y la manufactura de bienes. Por un lado, mientras que la manufactura se encarga de la fabricación de bienes, en el caso de los servicios se busca generar ingresos más allá de los bienes que se están ofreciendo. Por otro lado, una diferencia marcada entre los bienes y servicios tiene que ver con el grado de interacción entre la empresa y los clientes que demanda la producción entre ambas categorías.

De acuerdo con Gupta & Starr (2014), se tiene que las diferencias entre ambas variables se relacionan con el grado de gestión que están conllevan respecto del trato con los clientes. De este modo, tiene que "las actividades de persona a persona que requieren la transferencia de información y/o del tratamiento ofrecido por uno y otro son difíciles de agendar; el tiempo de las actividades varía más que el de las máquinas" (p. 17). Lo que esto conlleva es que, con respecto a la interacción humana involucrada en la gestión de servicios, esta implica variables más complejas que en la manufactura de bienes.

Las interacciones entre las personas involucran variables intangibles mucho más complejas que aquellas involucradas en la interacción entre personas y máquinas. Además, se pueden suscitar complicaciones sociales en la interacción entre un mesero y el cliente que entre una persona y un cajero automático. A pesar de esto, se debe tener cuidado al estereotipar las interacciones entre personas contempladas en la gestión de servicios como

demasiado humanas o que demandan aspectos que tienden a desvalorizarse al no tener la preponderancia de la gestión de bienes, los cuales pueden reportar ganancias que se perciben en forma más rápida que aquellas percibidas en la gestión de servicios.

Se deben evitar estas generalizaciones en vista de que no porque se trate de servicios estos estarán asociados a una percepción de bajos ingresos. Como ejemplo de esto, se tiene el caso de la medicina, en la cual operaciones complejas como aquellas que se llevan a cabo en el campo de la cardiología tienen una enorme importancia social frente a actividades más asociadas a la manufactura de bienes como las pruebas de sangre o la toma de rayos X. Sin embargo, la percepción de que las interacciones entre personas involucradas en la gestión de servicios continúan y motivan la adopción de mecanismos de interacción automatizados en que los clientes ya no tienen contacto con otras personas, sino con máquinas, como en el caso de los buzones de voz. De este modo, las transacciones automatizadas, sin intervención humana, se vuelven cada vez más comunes y se incrementan en un esfuerzo por trasladar la eficiencia de las operaciones en manufactura al ámbito de los servicios.

3.4. El rol de las operaciones, el plan de trabajo y la estrategia

Con respecto a las operaciones, se tiene que estas buscan incentivar el diseño racional en la gestión tanto de bienes y servicios. Es decir, constituyen los pasos a emplear para que se puedan producir los bienes o se puedan ofrecer los servicios. Para ello, se necesita un enorme control de las operaciones involucradas, una metodología bien planteada y todos los pasos involucrados deben estar sistematizados de acuerdo con el orden propuesto.

A pesar de lo expuesto, no debe dejar de tomarse en cuenta que las operaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios propuestos en los análisis de benchmarking o a los cambios motivados por la tecnología y que exigen la implementación de innovaciones. Sin embargo, toda empresa necesita estructurar las operaciones que va a realizar. Esta sistematización de los pasos involucrados es llevada a cabo por la gestión de procesos y operación, que se define como "el planeamiento sistemático, la ejecución y el control de las operaciones" (Gupta & Starr, 2014, p. 18). De acuerdo con esto, se resalta el hecho de que la gestión con respecto a los procesos constituye una necesidad que busca el que las acciones llevadas a cabo para efectuar un bien o un servicio tengan un propósito explícitamente especificado, encaminado en la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Para poder lograr esto, es necesaria la ejecución de un plan de trabajo que explicite los detalles necesarios para completar el trabajo propuesto.

Dichos detalles constituyen, como se vio anteriormente, las estrategias necesarias para lograr producir los bienes y servicios. Esto obedece al hecho de que, para poder cumplir con los objetivos propuestos, se necesita de una adecuada gestión de operaciones que se encargue de la elaboración de tácticas y estrategias para cumplir con estos objetivos. De este modo, de acuerdo con Gupta & Starr (2014), "la gestión de operaciones emplea metodología que consiste en procedimientos, reglas guía, y algoritmos para analizar situaciones y políticas de ajuste" (p. 18). Por todo ello, se podría resumir en que, con respecto a la gestión de operaciones, esta consiste en el empleo de tácticas como la programación laboral, la asignación de recursos empleados en la gestión de bienes y servicios, el mantenimiento de estándares de calidad, las decisiones con respecto a los procesos, entre otras.

3.5. Procesos de transformación

Por último, con respecto a las operaciones de gestión, se tiene que, tanto en el caso de la producción de bienes y servicios, estos procesos involucran actividades de transformación. De este modo, en el caso de la producción de bienes, se transforma la materia prima en diversos objetos que luego adquirirán la categoría de bienes una vez que estos ingresan en el mercado laboral. Para el caso de la producción de servicios, los procesos de transformación involucran actividades de mucho menor costo que en el caso de los bienes, pues los servicios, como se vio, se efectúan en el momento mismo en que se necesitan. Por ello, tanto para los bienes como para los servicios, lo que se busca es la transformación de inputs en bienes y servicios que reporten el mínimo costo posible.

Este último aspecto se vincula especialmente con el caso de la gestión de servicios, pues se pueden desarrollar sistemas de gestión de operaciones a muy bajo costo, por ejemplo, en el desarrollo de alguna aplicación. Por otro lado, se tiene que el alterar los materiales, como en el caso de las materias primas, busca añadirles valor y transformarlos en bienes y servicios que resulten deseables para el cliente. El paso de las materias primas a bienes y servicios resulta importante al considerar un enfoque sistémico, como puede ser el caso del Operador de Sistemas de Producción, pues al estructurarse como un sistema permite que los procesos de transformación se complementen con los inputs agregados por parte de los clientes, de forma tal que estos constituyan, a su vez, materias primas que se añaden al ciclo que, luego, se describirá en mayor detalle. Por lo pronto, basta con decir que el proceso de transformación, al añadirle valor a los bienes que se trabajan, implica que antes de este proceso las materias primas no poseían valor.

No tenían utilidad tampoco, con lo cual no se podían emplear en la gestión de procesos. Esto ocurre de forma distinta con respecto al caso de los servicios, pues las conversiones de estos resultan útiles aún si no se efectúa una transferencia de bienes. De este modo, algunas transformaciones que se efectúan respecto de los servicios pueden ser los cambios de locación, con respecto al lugar de trabajo, por ejemplo.

Para el caso de los bienes físicos, se considera que los procesos de transformación han resultado beneficiosos si es que los clientes están dispuestos a invertir una cantidad mayor de capital que aquella que se empleó en su manufactura o aquella a la cual se ofrecía a los clientes. En este caso, el rol de las operaciones resulta fundamental, pues dependerá de la medida en que estos procesos puedan abaratar los costos de producción de bienes y servicios en que esta se traducirá en el éxito de la empresa.

Además, se tiene que "nuevos procesos se están inventando constantemente para mejorar las transformaciones y los productos que se pueden obtener de ellos" (Gupta & Starr, 2014, 21). Algo similar ocurre con las operaciones destinadas a los servicios. Los procesos de transformación efectuados por ellas sobre los servicios son considerados exitosos si es que se ofrece algún servicio (como alguna aplicación móvil) que logra tener tal cantidad de demanda que esto se traduce en la voluntad de los clientes por invertir mayor capital en estos servicios.

Un caso que podría ilustrar el éxito con respecto a las operaciones en torno a los servicios puede ser el caso de la aplicación Angry Birds. Al respecto, se tiene que esta constituye una

serie de videojuegos ofrecidos para teléfonos móviles a partir del año 2009. El costo inicial de la aplicación fue de 100 mil euros, pero, desde entonces, a pesar de que en un inicio la aplicación podía descargarse gratis por medio del portal Google Apps, en la actualidad se constituye en un negocio sumamente lucrativo que, hasta el año 2015, contaba con 3 mil millones de descargas, mientras que, al año siguiente, en el 2016, se estrenaba una película inspirada en la aplicación (El Comercio, 2015).

En la actualidad, cada uno de sus desarrolladores percibe aproximadamente 1 millón de dólares solo en publicidad de la aplicación (Symbian Freak, 2010). Con ello, es posible identificar que, a pesar de tratarse de un servicio, la aplicación para teléfonos móviles resultó en extremo exitosa con el hecho de que las ganancias superaron ampliamente los costos de producción. Este tipo de operaciones con respecto al rubro de los servicios consideran una serie de variables externas, como pueden ser el universo, el método, el escenario o el proyecto de la empresa, para poder elaborar operaciones sistémicas que repercutan en la satisfacción de los clientes y en la percepción de inputs por parte de este que se añaden en el proceso de producción. El medio por el cual se realizan estas operaciones consiste en el Operador de Sistema de Producción, el cual se desarrollará a continuación.

3.6. El Operador de Sistema de Producción

El Operador de Sistemas de Producción es un tipo de transformador de bienes y servicios que se inserta dentro de la metodología de indicadores modernos de doble estándar. A grandes rasgos, constituye una herramienta para facilitar las operaciones de bienes y servicios, al tiempo que permite, por medio de la percepción de inputs por parte del cliente, facilitar el análisis de benchmarking sin recurrir a equipos de trabajo complejos, aun cuando estos son necesarios.

El Operador de Sistema de Producción se vincula estrechamente, además, con la Metodología UMEP, la se relaciona con las variables del macroentorno que intervienen en la gestión de la empresa. Con respecto a la metodología UMEP, se tiene que esta fue desarrollada por Cabrera (1999) para implementar innovaciones y facilidades con respecto al desarrollo de las operaciones de bienes y servicios. De este modo, la metodología UMEP busca la integración de las variables del universo, el método, el escenario y el proyecto de la empresa de forma tal que estas se equilibren en forma sistémica con el propósito de percibir no solo ingresos de la venta de productos, sino también información intangible que la empresa pueda procesar más adelante en la implementación de mejoras que satisfagan las expectativas de los clientes.

En vista de ello, las variables señaladas buscan incorporar como parte de la gestión de bienes y servicios el análisis del macroentorno, con lo cual se vuelve pertinente el análisis de estas variables. La primera de estas variables se refiere al universo. Esta variable, por supuesto, no se refiere al universo como la totalidad del espacio, sino más bien al Sistema de Información que se enfoca en la estructura de la organización de la empresa. El universo así entendido guarda una importante relación con las modalidades sistémicas ya revisadas pues busca que las diferentes áreas de la empresa estén organizadas en forma de sistema para que se puedan realizar operaciones de gestión de la forma más eficiente, fluida y dinámica posible.

El segundo componente de la metodología UMEP corresponde al Método, el cual, de acuerdo con Pró y Román (2000), busca "asegurar el desarrollo modular de la producción de bienes y servicios [en tanto que] se consideran seis campos funcionales: sistemas de información, recursos humanos (personal), marketing, operaciones, logística y economía (proyecto de empresa), finanzas y contabilidad" (p. 29).

Como se puede apreciar, el método busca subdividir diferentes áreas de la empresa que, sin perder su funcionalidad sistémica, se encuentren mejor administradas y se puedan interrelacionar de manera más eficiente. Este aspecto modular de la organización empresarial se puede conseguir mediante un tipo de ordenamiento que considere "módulos elementales" en relación con 6 campos funcionales dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. De este modo, se puede garantizar tanto la fluidez de la comunicación entre los distintos módulos como el carácter sistémico de la empresa.

Con respecto al escenario, se tiene que, como se vio anteriormente, corresponde al entorno macroeconómico en el cual se desarrollan las actividades de la empresa. Este entorno no siempre estará bajo el control del empresario, pues este no puede controlar todo lo que ocurre en el exterior. Sin embargo, la consideración del entorno por parte de la Metodología UMEP consiste, como se vio anteriormente, en la fluidez de la propia empresa para adaptarse a los cambios suscitados por el exterior de forma que, en la medida de lo posible, estos cambios puedan a la larga ser beneficiosos para los objetivos de la empresa. Recuérdese el ejemplo de la empresa de envíos Glovo que pudo aprovechar el Entorno de las eliminatorias de futbol para aumentar su visibilidad. La empresa, de por sí, no tenía ningún tipo de control con respecto a la planificación de los partidos. Sin embargo, supo aprovechar el entorno a su favor para aumentar su visibilidad y percibir más ingresos. Por último, con respecto a la variable del proyecto de la empresa, se tiene que esta se busca estructurar en consonancia con las variables anteriormente descritas para poder idear la propuesta de ventas en forma sistémica. Esto se relacionará en forma estrecha con el Operador del Sistema de Producción, pero, por lo pronto, se puede ir adelantando que el Proyecto de la Empresa constituirá una variable en constante cambio y transformación en vista de que, continuamente, se estarían percibiendo inputs por parte de los clientes.

En vista de todo ello, el Operador de Sistema de Producción constituirá una herramienta importante que facilitará los procesos de operacionalización contemplados en la Metodología UMEP. Por este motivo es que el OPS se constituye como un transformador que facilita las variadas gestiones contempladas por la metodología señalada, en tanto que facilita el análisis sistemático del entorno en el cual se inserta la empresa y analizar, de forma similar a los estudios de benchmarking, tanto las oportunidades de negocio como el papel que podrían jugar variables gubernamentales como los fondos concursables, el intercambio de bienes o la fuerza laboral de la empresa y de los competidores.

Al contemplar una dimensión sistémica de entrada y de salida de variables tanto internas como externas, posibilita la constante transformación en un movimiento cíclico de los siguientes elementos, de acuerdo a lo señalado por Pró y Román (2001):

1. Los recursos: Estos se configuran en tanto que la producción de viene y servicios produce información por parte de los clientes, la cual debe ser gestionada en forma adecuada mediante análisis de benchmarking.

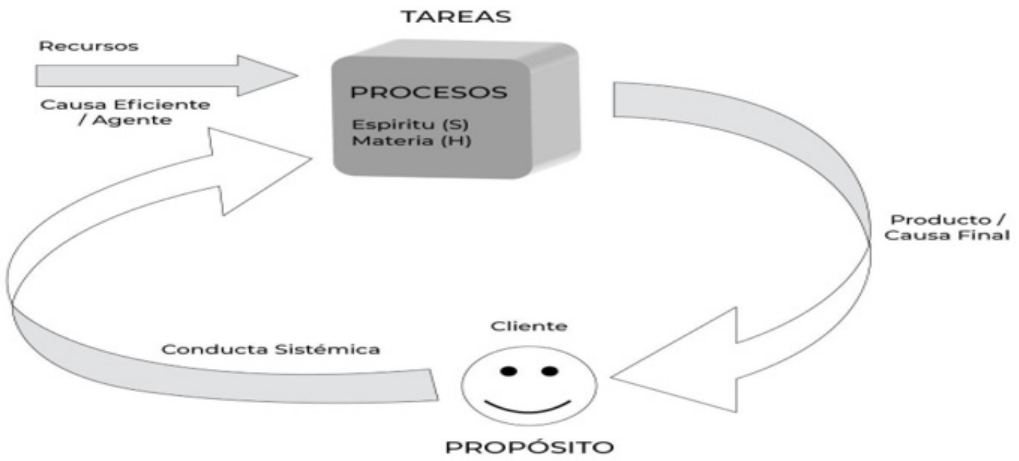
2. Los productos: Estos constituyen tanto los bienes y servicios producidos por la empresa y motivan la aparición de recursos que deberán ser aprovechados por la empresa en forma de feedback.

3. Los procesos: también denominados como Procesos de producción. De acuerdo con la Metodología UMEP de Cabrera (1999), estos se componen por el Espíritu y por la Infraestructura para que la producción pueda efectuarse adecuadamente.

4. Los clientes: Constituyen el objetivo y riqueza de la empresa que esta debe aprovechar por medio de las entradas que proporcionaran de acuerdo a la recepción de los productos producidos por la empresa.

La conjunción de todos los elementos del OSP motiva la aparición de un ciclo sistémico en el cual la producción de bienes y servicios por parte de la empresa genera en el cliente respuestas que deberán ser recogidas por la empresa en forma continua para así implementar mejoras en la producción de los mismos. En la siguiente Figura se puede observar la naturaleza cíclica del Operador Sistema de Producción, basado en la constante satisfacción del cliente.

Figura 4. *El Operador Sistema de Producción*



Nota. Tomado de Pró y Román (2001)

El empleo del Operador Sistema de Producción permite, de este modo, el recojo constante de información a partir de la operativización sistémica de las distintas áreas del sistema por medio de su modulación de acuerdo con la Metodología UMEP de Cabrera (1999). De este modo, la siguiente propuesta de benchmarking buscará adoptar los principios, metodología, operaciones y sistematización antes mencionados para proponer un nuevo paradigma en el análisis de datos intangibles que sigue los preceptos de la Escuela Efectista. Esto permitirá una mejor gestión de la información, en forma eficiente y con mayores porcentajes de costo-efectividad que repercutan en el beneficio de la gestión empresarial peruana.

CAPÍTULO CUARTO

EL NUEVO PARADIGMA DE LA ESCUELA EFECTIVISTA

Hoy en día, la combinación de los espacios virtuales y reales, hacen que las operaciones sean más sofisticadas, vinculándolas a estas con el diagnóstico, rediseño de procesos y planificación estratégica; enfrentándonos en estos últimos tiempos a una gran megatendencia como es "La Sociedad del Conocimiento", donde las alianzas estratégicas no juegan eficientemente al nivel de empresa, sino al nivel de conocimientos, donde una alianza estratégica entre la tecnología de la información y las operaciones modernas aseguraría la innovación, no solo eso, sino también esta alianza estratégica actuaría como catalizador en el desarrollo de ambas disciplinas, desarrollo tal ,que está llevando al mundo a una nueva isla tecnología, que sin duda es el de las Operaciones Modernas, etiquetado como "GOMP" - Gestión de Operaciones Modernas de la Producción, respectivamente.

Frente a este ambiente de alianzas estratégicas, las operaciones van a permitir realizar un *Benckmarking* de Eficacia, que buscará medirse en términos de la satisfacción del cliente, constituyéndose en la cantidad de beneficios entregados al cliente en la transacción.

La utilización actual de conocimientos hace que hoy en día el *Benckmarking* se realice tomando como referencia a una empresa líder, olvidándose del potencial de la empresa y lo que pudiera lograr si la empresa tendría su propia visión.

Actualmente se está en búsqueda de una tecnología emergente, que perdure en el mercado como una solución a ciertas dificultades requeridas en la gestión de los negocios, para convertirla en estándar totalmente dinámica, implicando que liderar el mercado no es solamente el descubrimiento de una tecnología emergente para ofrecer una solución, sino también su aplicación eficiente.

Cualitativamente la justificación e importancia de este trabajo es que el "Benchmarking", ya no estará orientado a imitar o emular a otras empresas, si no al desarrollo de la identidad de la propia empresa.Cuantitativamente la justificación e importancia se verá reflejada en lo que cada empresa observará en su balance anual y balance social, tal como en los resultados del incremento de su eficiencia traducidas estas en mayores beneficios.

En los años 90 han aparecido muchas técnicas, como el justo a tiempo, la reingeniería de procesos, *downsizing, empowerment, rightsizing, outsourcing, benckmarking, upsizing*, y últimamente la Gestión de la Calidad Total, que es muy utilizada, la cual debe ser revisada con mayor detenimiento para su aplicación, como la relación costo-eficacia que esta brinda, y el tiempo necesario que esta otorga en su aplicación al realizar una transacción en busca de la satisfacción del cliente.

Estas técnicas presentan deficiencias, donde los fundamentos se descuidan dando preferencia a la experiencia. No hay una aproximación de sistemas, muestran deficiencias en el objetivo de alcanzar la competitividad en una economía globalizada y a su vez generan un alto costo social y financiero a la empresa que deciden adoptarlas, vulneran los principios fundamentales de la innovación tecnológica y del cuerpo de conocimientos de la Ingeniería de Sistemas.

Sin embargo, una nueva herramienta o transformador llamado "Operador Sistema de Producción (OSP)", facilitaría la Gestión de Operaciones Modernas (GOMP) de la empresa con su cliente en un medio ambiente bien definido por el Sistema Macroeconómico (SME), delimitado por sus directivos de acuerdo a una estrategia de Posicionamiento o Consolidación en el mercado. Con este operador se investiga, define y gestiona la demanda satisfaciendo a un cliente.

El intercambio de valores empresa-cliente se realiza de tal manera que el valor de la empresa sea igual al del cliente. esto implica que transferir un valor agregado al cliente es darle un valor agregado a la empresa. El valor agregado produce innovación, quien a su vez asegura la competitividad.

La eficacia implica la innovación de los productos para posicionarse en un mercado mediante la oferta de bienes y servicios a un cliente potencial.

Las empresas de nuestro país actúan bajo sus propios paradigmas, observan las cosas desde su propia cultura organizacional, con el presente trabajo se busca conocer cuál es el paradigma actual que gobierna a las empresas, para luego de realizado el diagnostico plantear un nuevo paradigma, del cual saldrá la innovación propuesta a la investigación y pueda a su vez servir de base para posteriores estudios relacionados con el desarrollo regional y nacional, así mismo que el gobierno de turno no siga apostando a viejos paradigmas exportados del mundo exterior, del cual nosotros no somos capaces de generar nuestros propios paradigmas, los cuales puedan llevarnos a un desarrollo nacional y por ende disminuir el nivel de extrema pobreza en nuestro país.

La fundamentación teórica está basada en que se parte de una teoría que ha sido fundamentada filosófica, científica, tecnológica y pragmáticamente, la misma que es contrastada con una realidad que normalmente está por debajo de los estándares requeridos.

Siendo la ventaja dada por el UMEP (Universo-Método-Escenario-Población), la cual muestra el estado de la teoría en cada segmento de la población, por lo que se facilita enormemente a realizar un proyecto de capacitación y de investigación en los procesos y los productos.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar el nuevo sistema de "*Benckmarking*" de Eficacia como un nuevo paradigma propio de las Pymes ubicadas en Huanuco, 2020

Objetivos específicos

- Analizar la fase de preparación del *Benckmarking* de Eficacia en las Pymes ubicadas en el departamento de Huánuco, 2020

- Describir la fase de ejecución del Benckmarking de Eficacia en las Pymes ubicadas en el departamento de Huanuco, 2020

- Establecer la fase de evaluación del *Benckmarking* de Eficacia en las Pymes ubicadas en el departamento de Huánuco, 2020

- Diseñar un modelo de *Benckmarking* de Eficacia en las Pymes ubicadas en el departamento de Huánuco, 2020

Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es del tipo proyectiva dado que estuvo enfocada en diseñar un modelo de Benchmarking de Eficacia para las Pymes ubicadas en el departamento de Huánuco. Presenta un diseño no experimental, ya que a lo largo de la indagación se recopilaron y analizaron fenómenos en su contexto natural sin manipular deliberadamente las variables del estudio. Asimismo, este estudio se caracteriza por ser transversal debido a que la información fue obtenida en un momento único con el objetivo de analizar las variables que se encuentren y, posteriormente, describirlas.

Sistema de variables

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	ítems
Benchmarking de Eficacia	Es un sistema a partir del cual las Pymes podrán utilizar índices de Clase Mundial a partir de los cuales potenciar las buenas prácticas organizacionales **para identificar, generar, compartir, retener, y aplicar** conocimiento con base a las competencias de los gerentes en la gestión de la información, documentación, comunicación, innovación y el cambio, y aprendizaje organizacional en un contexto de globalización y uso masivo de herramientas digitales	Fase de preparación	Planeación y evaluación de estrategias	Ordinal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,
			Dinámica e Integración Estructural		9, 10, 11,
		Fase de Ejecución	Calidad y Competitividad Organizacional		12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
			Calidad y Desarrollo Humano		19, 20, 21,
			Productividad		22, 23, 24, 25, 226, 27, 28, 29, 30
			Convivencia social		31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39
		Fase de Evaluación	Evaluación de Estrategias		40, 41, 42, 43
			Ética		44, 45, 46, 47, 48
			Cambio		49, 50, 51, 52

Población y muestra

- Población
  Está constituida por las 36461 empresas dentro de la categoría de las Pymes ubicadas en el departamento de Huánuco.

- Muestra
  La muestra es de tipo aleatoria simple y representativa, con 95% de confianza se determinará usando la ecuación siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2\, P^* Q^* N}{E^{2*}(N-1) + Z^2 \quad P^* Q}$$

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = 1.96 (para 95% de confianza).

E = 0.05 – Error de estimación de la medida de la muestra respecto a la población.

N = tamaño de la población = 36461 Pymes del departamento de Huánuco.

P = 0.5 – Probabilidad de ocurrencia de los casos.

Q = 0.5 – Probabilidad de no ocurrencia de los casos.

Luego, reemplazando los valores de la ecuación, tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2\,(0.50)(0.50)(202)}{0.05^2(36461-1) + (1.96)^2 \quad (0.50)(0.50)} = 380$$

Se estableció que el tamaño de la muestra fue 380, por ende, para la recolección de los datos se aplicó el cuestionario a los gerentes/administradores de las empresas en cuestión.

Técnicas e instrumentos para recolección de datos

- Técnicas de recolección de datos

Encuesta

Fue dirigida a los gerentes/administradores de las empresas ubicadas en el departamento de Huánuco.

Análisis documental

Permitió la revisión de la literatura concerniente a la aplicación de esta metodología en el ambiento de las empresas que ocupa esta investigación a los fines de poder justificar la necesidad de realizar la propuesta de tal forma de proporcionar a los gerentes un modelo de aplicación de esta metodología dentro de sus organizaciones que impacte positivamente en la productividad, calidad, costos y rentabilidad sin necesidad de tener que recurrir a un consultor externo.

- Instrumento de recolección de datos

Cuestionario

Se diseñó considerando los indicadores de cada una de las variables en el estudio, de tal forma que se obtuvo el resultado más objetivo posible. En tal sentido, se elaboró un cuestionario con escala tipo Likert con el cual se midió la variable Benchmarking de Eficacia en cual consta de tres dimensiones con un total de 52 ítems o reactivos.

- Confiabilidad y Validez del instrumento

Para el estudio de la validez del instrumento, se recurrió al método del Juicio de expertos para verificar el constructor y que hubiese congruencia entre las variables, sus dimensiones y los ítems respectivos de tal forma que pudiera medirse adecuadamente cada una de las variables.

En lo que respecta a la confiabilidad, se obtuvo el coeficiente de alfa de Cronbach el cual fue de 0.999 con lo que el cuestionario utilizado es altamente confiable y tiene consistencia interna para medir adecuadamente la variable de la investigación.

- Procesamiento y análisis de datos

Los datos registrados son presentados en tablas estadísticas y graficas de barras mediante la aplicación de programas de paquetes SPSS, versión 25.0 en español.

Procesamiento de información de proyectos educativos

- Se hizo una profusa revisión de fuentes documentales para conocer el sistema de Benchmarking empleado por las Pymes del país.

- Se diagnosticó la cultura organizacional de las Pymes a través de la aplicación del cuestionario diseñado para tal fin.

- Conceptualización del sistema de Benchmarking de una empresa ideal sobre la base de la información recopilada, de tal forma de definir y poner a punto el sistema de información de las Pymes.

- Sobre la base del desarrollo de valores del paso anterior, se propuso el diseño del modelo que es el foco de atención en esta investigación.

Resultados

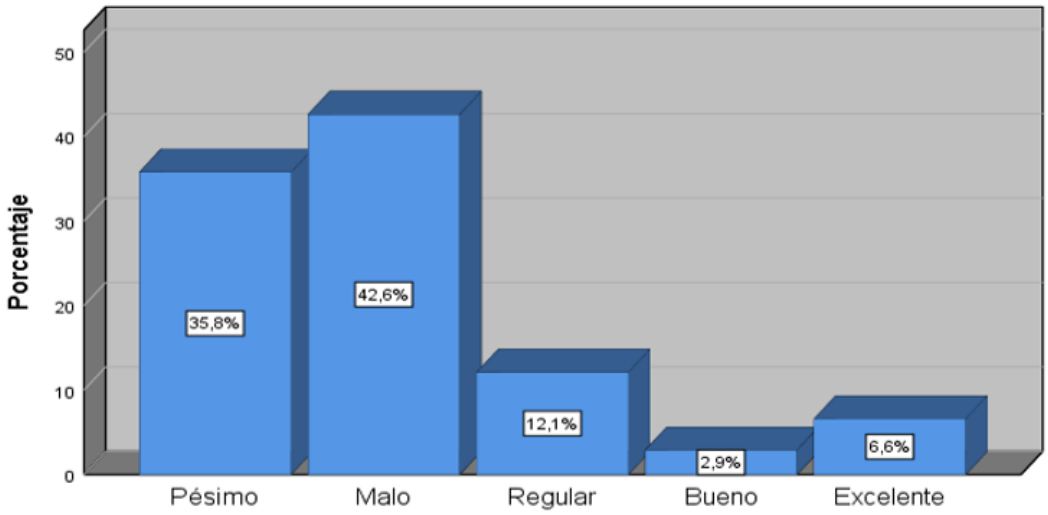
Variable: Benchmarking de Eficacia

Dimensión: Fase de preparación

Tabla 2. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Preparación del Benchmarking*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	136	35,8	35,8	35,8
	Malo	162	42,6	42,6	78,4
	Regular	46	12,1	12,1	90,5
	Bueno	11	2,9	2,9	93,4
	Excelente	25	6,6	6,6	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Figura 5. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Preparación del Benchmarking*



Con relación a la dimensión fase de Preparación del Benchmarking el 35,8% de los encuestados la percibió pésima, el 42,6% mala y el 12,1% regular. Por otro lado, el 2,9% y el 6,6% como excelente.

Los resultados anteriores apoyan la opinión de los encuestados acerca de los aspectos organizacionales tales como la Visión, conocimiento de la realidad organizacional y de las

causas que la determinan. También acerca del proceso de planificación en ambientes de incertidumbre y globalización buscando apalancar la productividad y generación de valor para todos los interesados, vale decir, clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y sociedad en general. También se les consultó acerca de los indicadores de gestión en las áreas estratégicas, la eficacia y eficiencia en los diversos procesos involucrados en cada área de la cadena de valor de la empresa de tal forma de buscar la estandarización de las normas, procedimientos, manuales y controles buscando la excelencia en los procesos medulares.

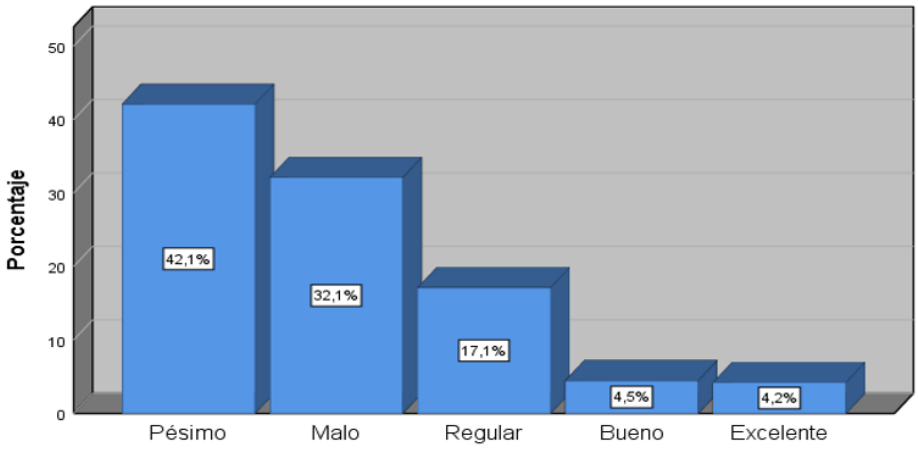
También se les consultó acerca de la evaluación continua de todo el proceso de planeación de tal forma de conocer la coherencia entre todos los aspectos que lo constituyen (diagnóstico, misión, objetivos, estrategias, políticas, tácticas, estructura, etc.) buscando el mejoramiento continuo. Por último, se les consulto sobre los aspectos tales como la estructura organizacional si es centralizada o descentralizada y si esta es rígida o flexible para adaptarse a la dinámica cambiante del medio ambiente para el logro de la misión y objetivo organizacional.

Dimensión: Fase de Ejecución

Tabla 3. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Ejecución del Benchmarking*

Ejecución (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	160	42,1	42,1	42,1
	Malo	122	32,1	32,1	74,2
	Regular	65	17,1	17,1	91,3
	Bueno	17	4,5	4,5	95,8
	Excelente	16	4,2	4,2	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Figura 6. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Ejecución del Benchmarking*



Con relación a la dimensión fase de Ejecución del Benchmarking el 42,1% de los encuestados la percibió pésima, el 32,1% mala y el 17,1% regular. Por otro lado, el 4,5% la percibió como buena y el 6,6% como excelente.

Los resultados anteriores apoyan la opinión de los administradores encuestados con relación a si realizan investigaciones periódicas con el fin de identificar ventanas de oportunidad la empresa, así como las amenazas (entrada de nuevos competidores o productos/servicios sustitutos) que se ciernen sobre ellas para diseñar estrategias para hacerles y valorar si con la tecnología/conocimiento/procesos actuales pueden los lograrse los objetivos.

También si conocen y si frecuentemente identifican los criterios que garantizan la plena satisfacción del cliente tanto en su trato de calidad humana como en términos de calidad, costos y entrega oportuna; por otro lado, si se identifican las ventajas comparativas del productos o servicio ofrecido y se identifica si la estrategia de diferenciación o de bajo precio es la que mejor aplica con relación a los procesos medulares previstos en la cadena de valor.

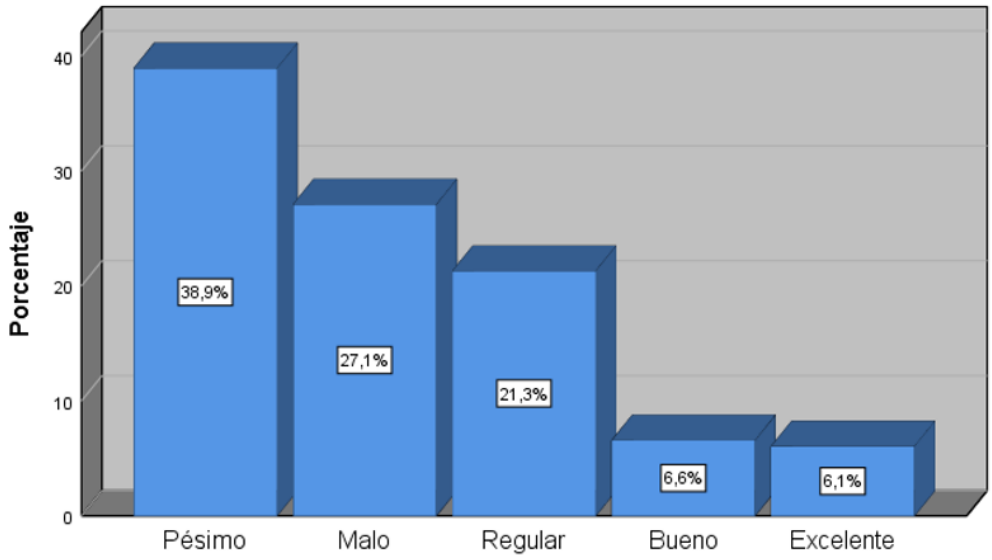
Por otro lado, se les consultó acerca de los procesos de selección del personal y si este está basado en no solo en el talento profesional, si no, también, calidad humana (personas con inmensos deseos de superación personal, creativas, respetuosas de los demás, serviciales, con facilidad de trabajar en grupo y con personas de diferentes disciplinas, etc.) y que no desentonen con la cultura que la organización desea construir. Profundo conocimiento de la realidad organizacional y de las causas que la determinan. Gran preocupación porque el trabajo se convierta en un desafío interesante para todos. Se preocupa por ubicar a cada persona en el campo o en el trabajo que más le guste y en el que pueda aportar lo mejor de acuerdo con sus fortalezas y competencias. También se les consulto acerca del clima laboral y si las personas muy a pesar de su cultura, se apoyan en personas expertas de diferentes disciplinas, con el fin de formar las decisiones conjuntamente. Asumen la responsabilidad por los fracasos y comparten los honores con sus colaboradores frente a los éxitos. Informan constantemente a sus colaboradores sobre la marcha de la organización Procuran siempre formar nuevos líderes que continúen con los procesos de desarrollo de la organización. Reconocen y destacan siempre la buena labor de sus colaboradores y se preocupan por mantener su autoestima. Dentro de la necesaria dirección grupal, realizan dirección individual a cada uno de sus colaboradores.

Dimensión: Fase de Evaluación

Tabla 4. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Evaluación del Benchmarking*

Evaluación (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	148	38,9	38,9	38,9
	Malo	103	27,1	27,1	66,1
	Regular	81	21,3	21,3	87,4
	Bueno	25	6,6	6,6	93,9
	Excelente	23	6,1	6,1	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Figura 7. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Evaluación del Benchmarking*



Con relación a la dimensión fase de Evaluación del Benchmarking el 38,9% de los encuestados la percibió pésima, el 27,1% mala y el 21,3% regular. Por otro lado, el 6,6% la percibió como buena y el 6,1% como excelente.

Los datos anteriores apoyan la percepción de los encuestados con relación a la procura mayor conocimiento e integración entre los miembros de la organización., valoración de la comunicación interpersonal positivo como medio de acercamiento. Trato amable y cordial, digno de la persona humana, y más allá de las diferencias. Respeto profundo de los derechos de las personas. Igualdad de oportunidades para todos. Destierro a la costumbre de hablar mal de los ausentes. Cuando es necesario aclarar comportamientos se hace frente, con dignidad, altura y elegancia. Permanente solución de los conflictos que puedan presentarse, buscando lo mejor para las partes involucradas y al acercamiento entre ellas. (ganar – ganar)

Las decisiones, en general, se toman por consenso. Frecuentemente se realimentan entre personas y entre grupos, buscando estrechar cada vez más sus relaciones, así como seres humanos. Clima organizacional plenamente gratificante para todos. Desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas logran una claridad organizacional, la cual se va actualizando, para todos, en la medida en que se van presentando cambios, tanto a nivel general como de las áreas y/o procesos. Conciencia general de que el todo y el logro de su misión, son siempre lo más importante. Conciencia clara de que en un mundo tan complejo, incierto y cambiante como el que se vive, solo mediante una excelente diversidad personal y profesional será posible percibir mejor el todo, analizando con profundidad y proyectarlo positivamente hacia el futuro.

Constante predisposición de las personas para el trabajo grupal y multidisciplinario, así como de los grupos para trabajar con otros grupos, en aras de lograr, conjuntamente, un alto desempeño. Sinceridad absoluta con los clientes en relación con lo que pueden esperar de los productos y/o servicios adquiridos a la organización, y cabal cumplimiento de los compromisos con ellos establecidos. Cabal cumplimiento de los compromisos frente a los proveedores. Cumplimiento absoluto de la Ley. Competencia siempre leal, dentro del marco de la Ley y de los acuerdos realizados con la competencia. Búsqueda de resultados y sin consecuencias negativas para los seres humanos, ni para el ecosistema.

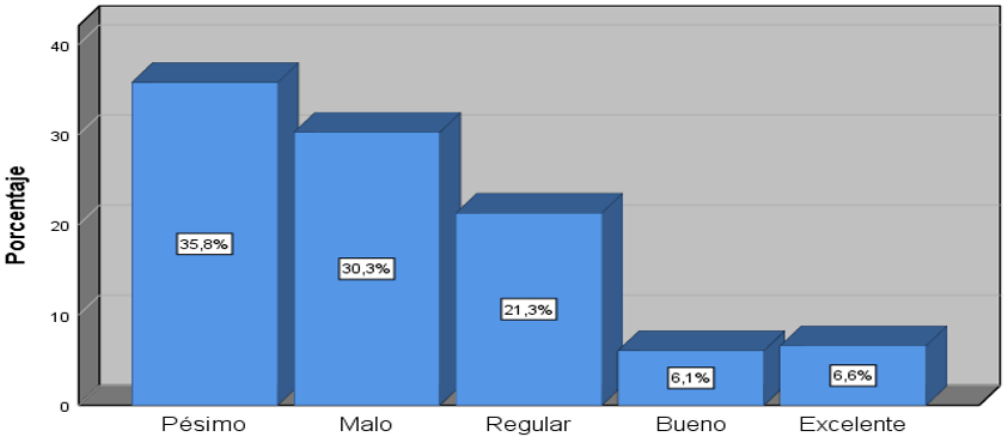
Interés de todos por construir una organización siempre nueva, ágil, vital y llena de cualidades y posibilidades, con miras a alcanzar la misión de desarrollo. Interés constante por el cambio positivo, por analizar las propuestas y por hacer crítica constructiva al respecto. Las personas en general confían en su capacidad para construir un mejor futuro. La organización construye su propio modelo de desarrollo de acuerdo con sus circunstancias y su visión de futuro; apoyándose en sus fortalezas, tomando, con beneficio de inventario, aquello que pueda ser útil de conceptos y modelos externos; y en especial, con base en la investigación y la creatividad de las personas. La organización se mantiene en constante renovación, con el compromiso de todos y con el liderazgo de sus directivos.

Variable: Benchmarking de Eficacia

Tabla 5. *Percepción de los encuestados con relación a la variable Benchmarking*

BENCKMARKING (Agrupada)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	136	35,8	35,8	35,8
	Malo	115	30,3	30,3	66,1
	Regular	81	21,3	21,3	87,4
	Bueno	23	6,1	6,1	93,4
	Excelente	25	6,6	6,6	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Figura 8. *Percepción de los encuestados con relación a la fase de Evaluación del Benchmarking*



Con relación a la variable general Benchmarking de Eficacia el 35,6% de los encuestados la percibió pésima, el 30,3% mala y el 21,3% regular. Por otro lado, el 6,1% la percibió como buena y el 6,6% como excelente.

Cualquier organización que desee utilizar el Benchmarking como una manera de potenciar los objetivos y estrategias para apalancar a la empresa como un todo, necesita conocer el ambiente interno y externo a la organización, sus procesos medulares y el capital humano para sostenerlo en el tiempo. Adicionalmente requiere conocer a sus proveedores y tener conciencia que la cadena de valor de estos impacta la propia y que a su vez esta impacta a la de los clientes a quienes se les presta el servicio o se les ofrece el producto.

Es decir, esta metodología le proporciona a los gerentes y administradores los criterios organizacionales internos y externo, procesos, clientes y proveedores dentro de un contexto de globalización y uso masivo de Tics como debe proceder la organización de tal forma que pueda tener talla mundial y competir con sus pares nacionales e internacionales. Incluso, dependiendo del porcentaje del mercado en el que actúa, puede marcar la pauta hacia donde debe dirigirse el negocio y replantear la forma de ofrecer ese producto o servicio y dejar atrás a la competencia y propiciar cambios.

Conclusiones

Con relación a la fase de preparación del Benchmarking, un poco del 80% de los encuestados coincidió que esto no se cumple dentro de sus organizaciones.

Más del 80% de los encuestados refieren que la fase de ejecución del benchmarking no se cumple en las empresas.

En la fase de evaluación, más del 80% de los encuestados refieren que no se evalúa la gestión con ningún tipo de indicadores y menos aún de clase mundial

En general la valoración del Benchmarking en las organizaciones encuestados es pésima donde más del 80% de los encuetados así lo refieren.

El modelo de Benchmarking propuesto, le permitirá a los gerentes y administradores de las Pymes disponer de un marco acerca del como implantar esta metodología en sus procesos

medulares lo que traerá beneficios en la eficiencia, eficacia, costos, calidad y productividad en general.

El modelo propuesto permitirá un ahorro sustancial en los costos asociados en la contratación de un consultor externo que oriente a los administradores del protocolo de implantación del Benchmarking en sus organizaciones dado que está concebido que pueda hacerlo el propio gerente/administrador requiriendo solo un mínimo de conocimiento en cuestiones administrativas, financieras y estadísticas.

Recomendaciones

El modelo propuesto es universal dado que toda organización tiene una cadena de valor a partir de la cual procesa las entradas (materias primas y/o solicitud de un servicio) y las convierte en salida (producto/servicio) a través de un proceso de transformación.

Se recomienda a las organizaciones que deseen implantarlo que comiencen con el área operacional que tenga el menor impacto en la organización de tal forma de poder construir un aprendizaje a partir del cual extender a las áreas medulares el benchmarking de eficacia.

Evaluar al menos una vez al año luego de implantado el modelo de tal forma de poder identificar ventanas de oportunidad en lo que respecta a la reducción de costos, aumento en la productividad, mejoras en la calidad.

Ajustar el modelo dependiendo de las condiciones ambientales y de mercado dentro del segmento donde la empresa está llamada a cumplir su misión.

Socializar los resultados obtenidos en las áreas operacionales donde haya sido implantado el modelo a los fines de motivar a otros gerentes y administradores a tomar este modelo dentro de su unidad de negocio.

CAPÍTULO QUINTO

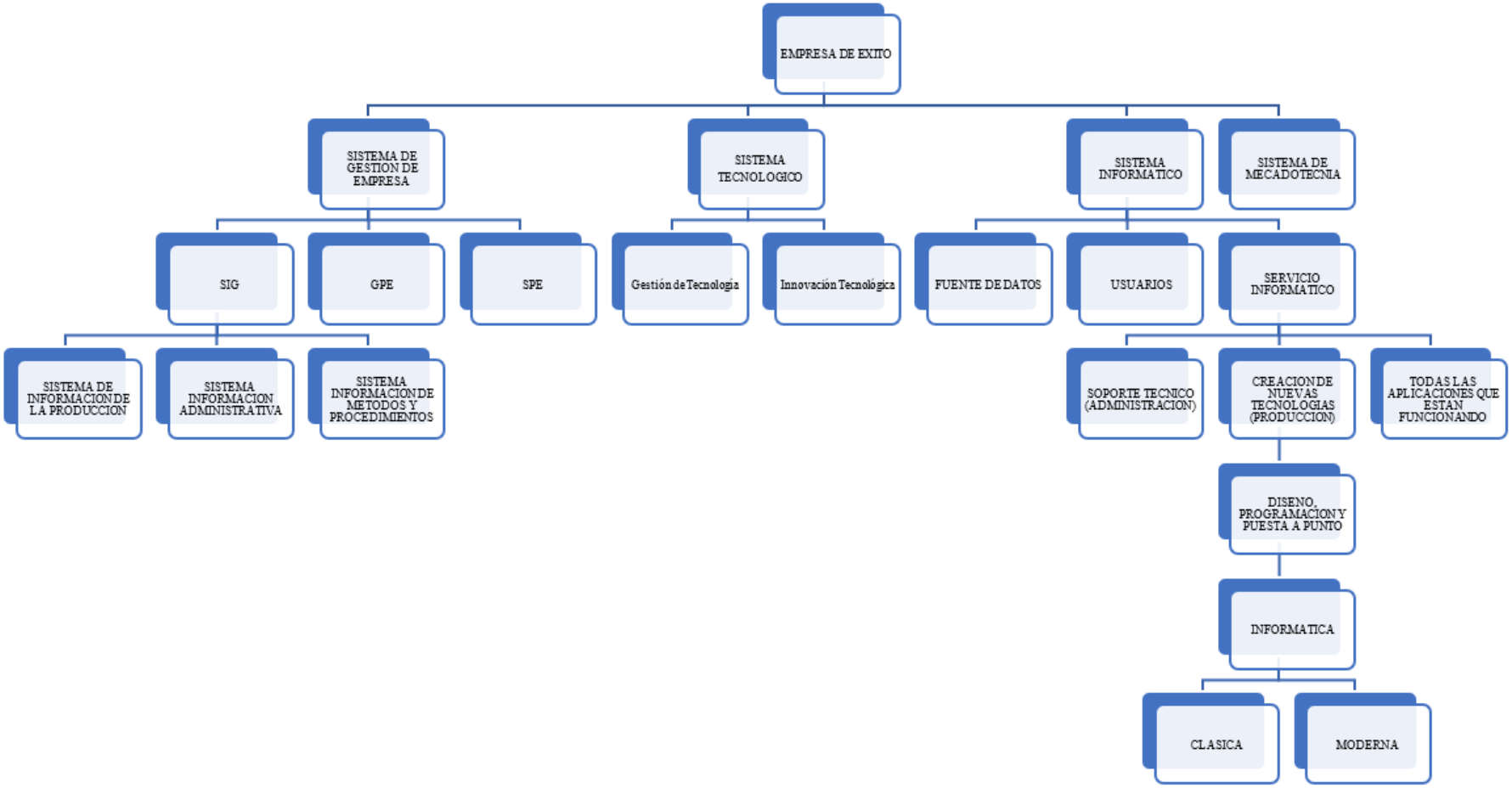
LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Definición y puesta a punto del sistema de información de las pymes

En este primer paso se pretende realizar una especie de taxonomía, utilizando un modelo que permita situar diferentes sistemas de información correspondientes a diferentes tecnologías, incluyendo a las emergentes, ubicándolas en el sistema de información hipotética. Se asume que esta empresa referencial, es líder en su sector de actividad con una visión dinámica que facilita y asegura el liderazgo en el mercado.

Con este modelo en mente y orientado a la función de negocios, un sistema de información de una empresa cualquiera para tener éxito tiene que tener cuatro sistemas fundamentales: Tres de eficiencia y uno de eficacia, tal como se muestra en la figura 9.

Figura 9. *Sistemas fundamentales de una empresa exitosa*



Sistema de Información Gerencial

En lo que respecta al Sistema de Gestión de la Empresa, este involucra que la organización tenga un Sistema de Información Gerencial, Sistema de Información de la Producción, empleo de herramientas CAD/CAM en sus actividades en la producción, Sistema de Punto de Reorden, filosofías como la Planificación de Recursos de Manufactura (MRP II) y el enfoque Justo a Tiempo (JIT). Asimismo, si el departamento de manufactura se apoya con Sistemas de Información contable, Ingeniería Industrial, Inteligencia de Manufactura, Gestión de Inventarios, Calidad, y Procesos de Costos.

Adicionalmente, si se realiza un Plan Integral de Producción, Plan Director de Producción un Programa de Producción si se utiliza un Sistema para el Procesamiento de Transacciones, el concepto de económico de escala, sistema de costeo y técnicas de pronóstico en su Empresa.

Por otro lado, involucra también la utilización de algún método para generar órdenes de compra o de manufactura, clasificación de los proveedores, el empleo de incentivos financieros.

En ese mismo orden de ideas, involucra si se cuenta con un departamento de Diseño de Productos en su Empresa, realiza frecuentemente evaluaciones económicas de la Planta de Producción. Asimismo, si realiza acciones de mantenimiento a la Planta y Equipos de acuerdo a su criticidad e impacto medular en las operaciones y si planifica las acciones de mantenimiento para el control de los costos, calidad de los procesos y continuidad operacional y si se cuenta con un Sistema para el Soporte de Decisiones en el que el personal esté involucrado en las decisiones relacionadas con su trabajo y Sistema de información de Métodos y Procedimientos óptimos de calidad para incrementar la Productividad.

Gestión por Estadística

En lo que respecta a la gestión a través del uso de herramientas estadísticas, esto implica el uso cartas de control para el control de los procesos productivos, análisis para identificar oportunidades de mejoras de la calidad de los productos y procesos involucrando a todo el personal tanto en el conocimiento como en la identificación de los puntos críticos donde usualmente se impacta la calidad dentro de un proceso.

Adicionalmente involucra el cálculo de los índices de productividad a los fines de poder saber qué tan eficiente se está llevando a cabo el proceso de transformación de las entradas en las salidas y pode identificar dentro del proceso productivo dónde están los cuellos de botellas y las oportunidades de reducir los tiempos y los desperdicios. La gestión a través del empleo de índices estadísticos debe ir de la mano con los índices de productividad y con la planeación estrategia dado que todos esos elementos se realimentan entre sí dado que con los datos estadísticos se mide la productividad y a partir de esta se mide si se están logrando los objetivos estratégicos trazados.

En función del resultado del proceso de evaluación, se toma una decisión gerencial la cual si no cuenta con mediciones puede estar sesgada bien sea por defecto o por exceso que en ambos casos inciden en la gestión, lo que podría impactar en los costos. En otro orden de ideas, dependiendo del tamaño de la empresa esto puede llevarse a cabo utilizando

tecnología para hacer un monitoreo en tiempo real de los procesos críticos o en todo caso hace mediciones frecuentes para calcular los índices de productividad y ver su relación con otros departamentos tales como calidad, seguridad y finanzas.

Gestión Tecnológica Innovación Tecnológica

Con relación al sistema tecnológico, es menester discriminar cuál de las herramientas tecnológicas disponible conjuga la mejor relación Costo/beneficio para una organización de tal forma que en el proceso de captura, adquisición, procesamiento y generación de información no impacte significativamente en los costos y permita la toma de decisiones de forma oportuna y acertada. Esto guarda relación a los equipos asociados a la tecnología empleada y el personal necesario para su manejo y operación.

Sistema de Valores

Continuando con el Sistema de Gestión de Empresa, en toda organización se requiere definir el sistema de valores que regirá la conducta del personal que la integra en relación a los clientes, proveedores y demás miembros en general. En ese sentido, se propone un taller de valores los cuales son el conjunto de creencias básicas que dan un sentido noble y ético a nuestra actividad laboral a partir del cual se definan. Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directores encargados de conducir el negocio hacia un sentido exitoso. Tener claro y abierto sobre sus valores estratégicos ayudará a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la empresa.
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás.
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa.
- Determinar cómo se va administrar el negocio.
- Establecer prioridades significativas.
- Alcanzar un acuerdo sobre los Valores es un paso de fundamental importancia para determinar la Misión, Visión y Estrategias.

Los valores constituyen auténticas reglas de conducta y deben ser profundamente respetados, divulgados y practicados en la vida cotidiana. Los siguientes párrafos estudian distintos valores que varias organizaciones han encontrado útiles:

Calidad

Si se elige identificarlo como un valor, tal vez necesite definir lo que ello signifique y, por supuesto, asegurarse de respaldar su postura con la acción apropiada.

Seguridad

Si su negocio está en la minería, transporte, será mejor que la seguridad quede en primer lugar de su lista de valores, o muy cerca de allí.

Ambiente

Este valor será de máxima importancia para las industrias con fuerte impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos, pero tal vez sea de menor interés para otras industrias a menos que las direcciones deseen tomar una postura de colaboración en asuntos ambientales.

Innovación

Si se elige este valor, se debe tomar en cuenta que tanto el costo, como el riesgo, están asociados a ella. La innovación significa adelantarse a la competencia y que está dispuesto a experimentar con nuevas ideas que podrían no estar probadas. Sin embargo, seguirle el paso a la tecnología no representa necesariamente una innovación.

Diversión

Muchas organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados, como lugares divertidos.

Rentabilidad

Determina, que ser productivo es esencial para la supervivencia de cualquier negocio, hasta las organizaciones llamadas no lucrativas necesitarán generar más ingresos. Si la rentabilidad se vuelve uno de sus valores, necesita determinar si limitará sus empresas a aquellas que produzcan altos ingresos financieros o si se comprometerá en algunos empeños que representan utilidades o hasta pérdidas.

Imagen

Está diseñada para llegar a un público más extenso. Parte de este valor puede relacionarse con mantener una imagen pública específica para fines de mercadeo, o tal vez para que refleje sus opiniones en una ciudadanía empresarial y liderazgo comunitario.

Expansión

Si este es uno de sus valores, necesita determinar si su énfasis primario será sobre el desarrollo con la adquisición como su respaldo, o viceversa.

¿Cómo se determinan los valores estratégicos?

Primer paso

Trabajo en equipo

En la tabla 6 se puede elaborar una lista de valores que puedan ser necesarios para la

empresa, por su condición de empresa privada o pública, regional o multinacional, familiar o profesional.

Valores

Tabla 6. *Modelo para enlistar los valores que definirán a la organización*

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Trabajo de un miembro del equipo

Hay diferentes formas de redactarlos. Es preferible utilizar el sistema del CREDO que implica exponer cada valor en forma de una creencia. Ejemplo: CREEMOS que la CALIDAD ha de estar presente en todas las acciones y trabajos de la empresa. Nuestro lema será: "Hacer mañana mejor lo que hoy ya hacemos bien..." (Véase la tabla 7).

Tabla 7. *Modelo para conceptualizar los valores que definirán a la organización*

Valores de la Empresa

Segundo paso

Políticas

Las políticas son las grandes guías que conducen a las actividades y que, a la vez, señalan los linderos que no deberán traspasarse.

- De hecho, en este apartado, solo debe tratarse de las grandes políticas concretamente, aquellas que están relacionadas con los valores. Porque, en definitiva, en un proceso que siempre aborda un paso hacia delante, luego hay que retroceder para asegurar que existe coherencia.

- En este caso, lo que interesa es mostrar la coherencia entre los valores y nuestras acciones prácticas. Sin esta coherencia, los valores corren el riesgo de convertirse en una poesía, o en un canto espiritual.

- Por ejemplo, si en nuestros valores se hace una referencia a la supremacía de los RECURSOS HUMANOS, deben explicarse unas políticas referidas a:

    - Valoración objetiva de las personas.
    - Retribuciones e incentivos.
    - Promoción.
    - Selección.
    - Formación.

Si estas políticas bien definidas y que señalen claramente el camino a seguir, la apelación a los Recursos Humanos es, como máximo, un Tópico. Y los tópicos son impresentables.

Normalmente, cada valor debe generar una o varias políticas

De la lista de valores elaborada anteriormente en el primer paso, escribir a cada valor la política o políticas que usted crea conveniente según el modelo mostrado en la tabla 8.

Tabla 8. *Modelo para enlistar las políticas que definirán a la organización*

Valores	Políticas

Tabla 9. *Modelo para definir tanto los valores como las políticas que definirán a la organización*

Valores	Políticas
Liderazgo	Tener el sentimiento de querer ir adelante. Se puede ser Líder en VENTAS, CALIDAD, SERVICIO, ETC. Pero hay que intentar destacar en algo. Comprensión de la empresa como un sistema de líderes que apoyan a los diferentes grupos.
Calidad	La calidad de nuestros productos o servicios es decisiva. La CALIDAD óptima nunca se obtendrá si este valor no está patrocinado.
Servicio	En la calidad de servicios, hay empresas que desconocen la obligatoriedad de conceder un servicio y una atención máxima al cliente. Este valor debe trascender a toda la organización.
Creatividad e Innovación	Entendemos por creatividad la capacidad de tener ideas nuevas y por innovación la capacidad de ponerlas en práctica y obtener provecho. Comprende que la innovación es necesaria en todas las áreas de la empresa.
Comunicación	La organización moderna necesita líneas abiertas a la comunicación, sin limitaciones, ni cuellos de botella. Los departamentos han de colaborar entre sí, y comprenderse. Para ello hace falta la comunicación.
Respeto	Respeto y aprecio por las personas, hacedoras exclusivas de los planes y del trabajo intelectual. Toda persona sirve para algo, es única e irrepetible y, si es honrada, merece un respeto.
Crecimiento Beneficios	La persona tiene la necesidad de desarrollarse a nivel profesional. Necesita de su organización que crezca para poder crecer con ella y ytambién necesita resultados. Beneficios para el progreso económico

Tercer paso

Después de llenar la ficha anterior, sacar una determinada muestra de la población total de la empresa para posteriormente encuestarla. Dar valoración que crea conveniente a cada valor según el modelo mostrado en la tabla 10.

Tabla 10. *Modelo de encuesta para evaluar tanto los valores como las políticas que definirán a la organización*

Escala de valoración							
2: Muy Bajo	4: Escaso	6: Escaso	8: Alto			10: Muy Alto	
Valores	Políticas		Valores				
			2	4	6	8	10
Liderazgo	Tener el sentimiento de querer ir adelante. Se puede ser Líder en VENTAS, CALIDAD, SERVICIO, ETC. Pero hay que intentar destacar en algo. Comprensión de la empresa como un sistema de líderes que apoyan a los diferentes grupos.						
Calidad	La calidad de nuestros productos o servicios es decisiva. La CALIDAD óptima nunca se obtendrá si este valor no está patrocinado.						
Servicio	En la calidad de servicios, hay empresas que desconocen la obligatoriedad de conceder un servicio y una atención máxima al cliente. Este valor debe trascender a toda la organización.						
Creatividad e Innovación	Entendemos por creatividad la capacidad de tener ideas nuevas y por innovación la capacidad de ponerlas en práctica y obtener provecho. Comprende que la innovación es necesaria en todas las áreas de la empresa.						
Comunicación	La organización moderna necesita líneas abiertas a la comunicación, sin limitaciones, ni cuellos de botella. Los departamentos han de colaborar entre sí, y comprenderse. Para ello hace falta la comunicación.						
Respeto	Respeto y aprecio por las personas, hacedoras exclusivas de los planes y del trabajo intelectual. Toda persona sirve para algo, es única e irrepetible y, si es honrada, merece un respeto.						

Crecimiento y Beneficios	La persona tiene la necesidad de desarrollarse a nivel profesional. Necesita de su organización que crezca para poder crecer con ella y también necesita resultados. Beneficios para el progreso económico.

Conforme a los resultados de la encuesta, analizar y ponderar el total de encuestados por cada valoración que dieron a cada valor. Posteriormente clasificar los valores con mayor puntaje y llegar a un consenso sobre la posición de cada valor.

Proyectar la visión de la empresa

Los valores definen a la persona engendrando su propia Visión. Quiere decir que una persona es el Producto de sus Valores; si estos son ambiciosos, la Visión será ambiciosa. Inversamente también es cierto; si los Valores son modestos la Visión será modesta.

Visión de la organización

La Visión es la forma de visualizar la organización en el futuro; una Visión muestra a:

- Dónde queremos ir y Cómo seremos cuando lleguemos ahí.
- Debe ser compartida y apoyada por el grupo humano.
- Contribuye el enfoque de los esfuerzos organizacionales, a la dedicación y a la disciplina.
- Amplia y concreta.
- Positiva y Alentadora. Véase la figura 10.

Figura 10. *Proyección de la Visión Organizacional*



"La visión es: descriptiva del Futuro de la Organización Comunicada y Memorable, Inspiradora y retadora. Atractiva para todos los Involucrados".

Evaluación de la visión (Cuantitativa)

Según la teoría que se tiene de la visión debe ser:

- Descriptiva del Futuro de la Organización
- Comunicativa y Memorable
- Atractiva para todos los involucrados.

Conforme al modelo mostrado en la tabla 11, identificar si cada indicador es una Fortaleza o una Debilidad.

Asignar a cada Fortaleza y Debilidad una ponderación que vaya desde 0.0 (Sin importancia) y 1.0 (Muy importante). La Ponderación indica la importancia relativa de cada indicador en cuanto a su éxito en la Formulación de la Visión. La suma de dichas ponderaciones debe ser igual a1.0.

- Asignar una Clasificación de 1 a 4 para indicar si dicho indicador presenta:
- Debilidad Importante (Clasificación = 1)
- Debilidad Menor (Clasificación = 2)
- Fortaleza Menor (Clasificación = 3)
- Fortaleza Importante (Clasificación = 4)
- Finalmente se suma los resultados para cada indicador con el fin de determinar el resultado total ponderado para la Visión propuesta.

Tabla 11. *Modelo para evaluar cuantitativamente la Visión organizacional*

Debe ser	fortalezas	debilidades	peso	clasificación	ponderado
Descriptiva del futuro de la Organización					
Comunicada					
Memorable					
Inspirable					
Retadora					

Atractiva para los involucrados	
Total	

Los pasos que se requiere para la evaluación son:

Evaluación de la visión (Cualitativa)

Ejemplo:

Se evalúa la Misión por medio del siguiente cuadro: Las respuestas con la alternativa SI están consideradas dentro de la Visión, mientras que las alternativas con respuesta NO, no son consideradas. Véase la tabla 12.

Tabla 12. *Modelo para evaluar cualitativamente la Visión organizacional*

La visión es	Sí	No
Descriptiva del futuro Organizacional		
Comunicada y Memorable		
Inspirable y Retadora		
Atractiva por los Involucrados		
Compartida y Apoyada por el grupo Humano		
Contribuye el enfoque de los esfuerzos organizacionales		
Amplia y Concreta		
Positiva y Alentadora		

Conceptualizar el benchmarking de eficacia de la empresa

Nuestro interés es centrarnos en una Empresa ideal especializada en producir Benchmarking de Eficacia, por lo que debemos extraer el Sistema de Información de esta empresa ideal. Luego se debe de investigar todos los conjuntos que constituyen la concepción teórica.

Luego de conceptuar (conjuntos); donde cada conjunto puede ser traducido en un conjunto de variables o componentes. notándose que a nivel de indicadores y componentes

se trabaja con miras de obtener un Balance Social, cuando más tarde se formule el Proyecto de Empresa. También es necesario remarcar que nos interesa el nivel de variable a fin de que cada variable más tarde corresponde a las tareas obligatorias.

Correspondiente a cada conjunto se generan preguntas cuyas respuestas serán justamente una medida del conjunto correspondiente.

De esta forma se van generando preguntas. Cuando se ha culminado con todas ellas, se estudian minuciosamente en su conjunto con el objeto de obtener su Estructura y la lógica de su presentación. Si hay modificaciones en el orden de presentación de la teoría; lo que implica que la teoría se pone a punto. Cuando estas variables están bien estructuradas y siguen un orden lógico nos fijamos en la semántica para que las preguntas se han entendidas tal como es la intención del investigador.

Luego que hagamos que el instrumento de medida este perfecto, decimos que hemos validado solo si los conceptos teóricos son correctos o no.

Este instrumento de medida constituye la parte superior del objetivo estratégico. Cada variable es un producto, por lo tanto, es una tarea obligatoria.

Quedando listo para la etapa siguiente de operacionalización del instrumento de medida.

Operacionalización del *benchamrking* de eficacia.

Luego de haber realizado el instrumento de medida y está perfecto lo sometemos a su Validación; este instrumento de medida constituye la parte superior del objetivo estratégico. Cada variable es un Producto. Por lo tanto, es una Tarea Obligatoria.

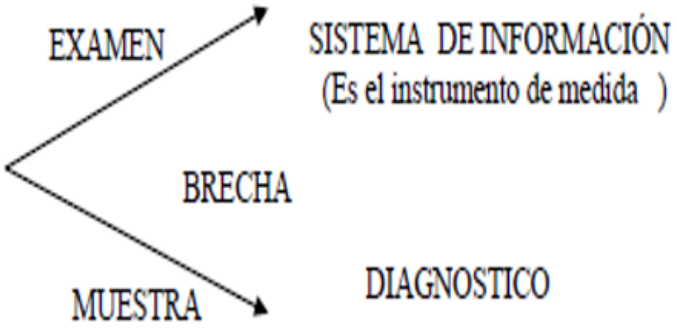
Se aplica el instrumento de medida en una muestra de trabajo y realizamos el Diagnóstico obteniendo aquí la brecha en relación a la Empresa Ideal de Benchmarking; este diagnóstico corresponde a la parte inferior del Objetivo Estratégico.

En esta forma iniciamos la Validación del contenido del instrumento de medida, en otras palabras, la Validación de los conceptos teóricos.

Definir la brecha existente determinación del objetivo estratégico

Los valores permiten una visión producto de la investigación en el negocio de interés, así en el caso de sistema de Benchmarking de Eficacia se investiga para producir una concepción teórica de eficacia al cliente (satisfacción), al trabajador (TRT), y a la eficacia de la sociedad (objetivos de influencia o la sociedad); el mismo que corresponde a una empresa ideal especializada en producir Benchmarking de Eficacia. El Objetivo estratégico será definido en términos de brecha según se ilustra en la figura 11.

Figura 11. *Modelo de evaluación*



Diagnóstico

1º Se hará el Sí ideal (parte superior), el examen (Conceptualización)

2º Este examen será pasado en una muestra. (Operacionalización)

Definir la misión de la empresa

Definido el objetivo estratégico declaro mi misión, con mis tareas obligatorias ya conocidas. Deducidas también nuevas tareas con el objeto de innovar los procesos operacionales de la empresa de benchmarking.

La misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización. Normalmente, es la respuesta a la pregunta: ¿Para qué existe está Organización en el contexto social en la que se encuentra?

La visión sirve para orientar a las personas sobre el futuro. La Misión orienta sobre la actividad de la Organización.

La misión debe contener tres elementos:

- A qué actividad se dedica la organización
- Cómo se lleva a cabo dicha actividad
- Y para qué se hace.

Figura 12. *Proyección de la Misión Organizacional*



Para redactar la Misión de la Organización deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe ser concisa (menos de 40 palabras);
- Debe ser simple, clara, directa y original. Pero creíble, par que motive a las personas.
- Expresada preferiblemente en frases encabezadas por verbos activos;
- Atender los requerimientos de los principales grupos constituidos de la Organización: clientes, los empleados, las autoridades y la sociedad;
- Se debe orientar hacia el interior de la organización, pero reconociendo el entorno.

Evaluación de la misión

La Misión tiene que contener tres elementos muy importantes que son:

- A qué Actividad se dedica la Organización
- Cómo se lleva a cabo dicha actividad
- Y para qué se hace

El modelo para la evaluación cualitativa de la Misión se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. *Modelo para evaluar cualitativamente la Visión organizacional*

La misión es	Sí	No
Concisa		
Simple, Clara y Directa		
Expresado preferiblemente en frases encabezadas por verbos atractivos		
Atender requerimientos de los principales grupos constructivos		
Orientado al interior de la Organización, pero reconociendo al externo		

Nota. Como es el caso de la Visión también puede hacerse en forma cuantitativa siguiendo el mismo procedimiento de cálculo.

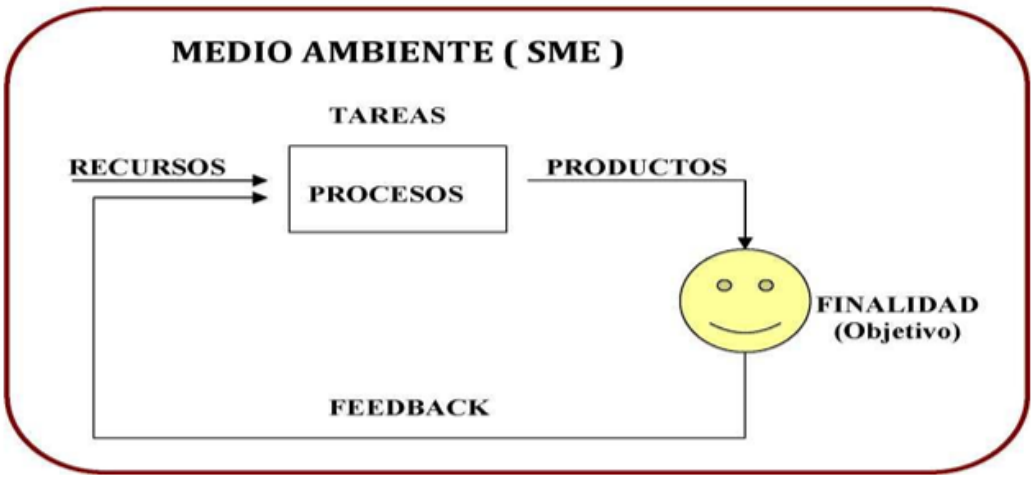
Definir las tareas

Se efectúa el análisis de la Misión, con la finalidad de determinar las tareas a seguir, la determinación de las tareas está en función de la brecha obtenida en el paso n° 5, donde todas

las respuestas negativas van a ser consideradas nuestras Tareas Impuestas (Obligatorias); que son las que tienen que realizarse de todas maneras de forma obligatoria.

Las Tareas Deducidas, que son aquellas que le dan un valor agregado asegurando el nivel de logro de nuestro Objetivo. En este paso solo listamos a todas aquellas tareas Impuestas y Deducidas conducentes al de nuestro Objetivo. Véase la figura 13.

Figura 13. *Proceso para la definición de las tareas*



Realizar el test sistémico para cada tarea

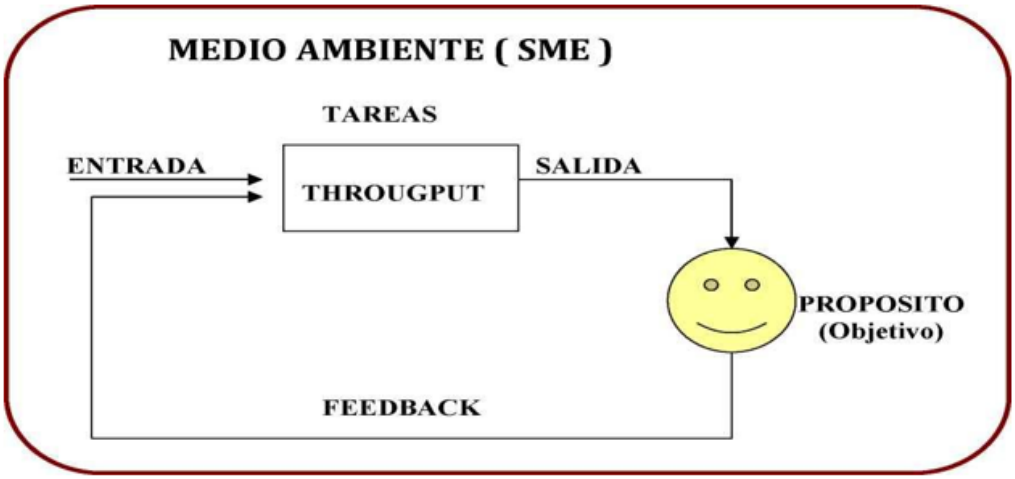
Las Tareas Impuestas y Deducidas son Sistemáticamente sometidas a un Test para Validar su comportamiento Sistémico. Se aconseja que estas Tareas se realice su verificación cuando se estima que todas ya han sido concebidas. Las Tareas Impuestas y Deducidas son sometidas al Test Sistémico con la finalidad de Validarlas. Si las Tareas aprueban el Test Sistémico estas inmediatamente se convertirán en Procesos Unitarios.

Las Tareas para ser convertidas en Procesos Unitarios requieren cumplir con los pasos siguientes (véase la tabla 14):

A. Verificar que cada Tarea es un Conjunto o Proceso

- Una Salida (Output) materializada por los Productos (Bienes y Servicios).
- Un Punto de Aplicación representado por el Cliente (Demanda, Propósito, Brecha).
- Una Entrada (Input), definida por los Recursos.
- Un *Feedback* (Respuesta del Cliente).
- Un Estado (*Throughput*) de la Producción.
- Un Ambiente de Encapsulamiento (Medio Ambiente)

Figura 14. *Las tareas como proceso*



B. Las Tareas son Independientes

Una con respecto a las Tareas, ningún elemento debe estar en más de una Tarea, lo cual implica que sean puramente excluyentes. La redundancia es considerada como un Proceso degenerativo, que tienen que ser eliminados para asegurar la óptima fluidez a la transformación de los Recursos de Bienes y Servicios para su entrega, en búsqueda del efecto deseado o satisfacción del cliente.

C. Las Tareas están Completas

Ósea que han sido extendidas exhaustivamente de acuerdo a los Valores o Cultura Organizacional Actual y que por el momento no pueden existir otras Tareas, básicamente por limitaciones Tecnológicas. Las Tareas Heurísticas son difíciles de Producir, pues requieren de Procedimientos Heurísticos y de una eficaz creatividad para enriquecer la Estrategia adoptada; están orientados al logro de Ventajas significativas que aseguren siempre un Mercado Sólido frente a la competencia, requiere la Heurística Analógica y Parabólica.

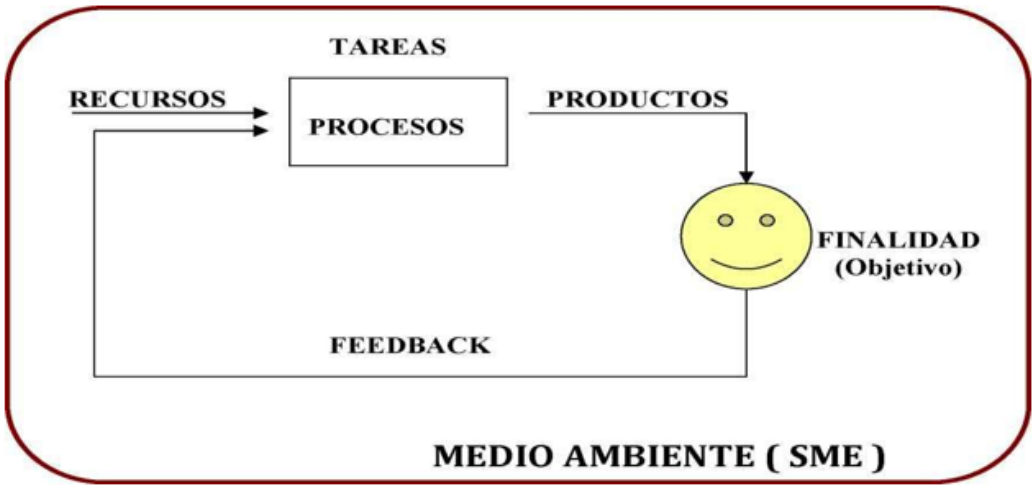
D. Que exista una Tarea de Regulación

En otras palabras, que contenga un *Feedback*, que van a permitir supervisar el avance de los Procesos, ajuste para adaptarse al Mercado, Evaluar la Eficiencia, Coordinar el Empleo de diferentes fuerzas en función de las contingencias del Mercado y monitorear el logro del Objetivo (Finalidad).

Definir los procesos

Todas las Tareas Impuestas y Deducidas que han pasado el Test Sistémico se convierten Automáticamente en Procesos, los mismos que realizados exitosamente, deben dejar fuera de competencia a otros participantes, asegurándoles el cumplimiento de la Misión. Cada Proceso es Planeado y puesto en forma de Propuesta Técnica Y Propuesta Económica, haciéndola Operacional listo para ser integradas. Cada Proceso es un OSP según se muestra en la figura 15.

Figura 15. *Modelo de un OSP como Proceso*



Propuesta técnica y económica

Cuando los procesos han sido definidos, podemos afirmar que hemos creado las trazas o código de referencia de la empresa, el ADN o característica genética de los procesos, queriendo decir, del estado natural de cada proceso, que por Homeostasis tiende al objetivo estratégico.

Estos procesos van a ser planeados en términos de Propuesta Técnica y Propuesta Económica.

Estas dos propuestas tanto técnicas y económicas (presupuesto y flujo de caja), se integran dando forma al proyecto de la empresa en sus dos distribuciones:

Instalación o Acondicionamiento de los Procesos: Concepción (Espíritu) de la Empresa e infraestructura (Materia)

Funcionamiento de la Empresa: Procedimiento (Espíritu) para transformar insumos en productos.

Las tareas obligatorias reforzadas con las deducidas conforman los procesos que tienen que ser planificados (el cómo).

Esta planificación de los procesos se realiza de acuerdo al interés de nuestro negocio, pero para que se convierta en proyecto de empresa se tienen que adecuar otras funciones de negocio para asegurar el éxito de la misión, de esta manera se entregan los recursos dimensionados exclusivamente para servir al objetivo estratégico de tal manera de culminar exitosamente la propuesta técnica.

La propuesta técnica puede ser incluida si se desea desde el punto de vista de operaciones. Sin embargo, se tiene que estudiar la propuesta técnica de las otras funciones a fin de poder

realizar la gestión de la empresa y poder realizar la propuesta económica.

Organización

El proyecto de empresa es organizado para lanzarse en una muestra de trabajo, este constituye el último paso de la validación de los conceptos teóricos del benchmarking.

Hasta esta etapa se ha trabajado sin ninguna contradicción y las respuestas han sido satisfechas entonces podemos decir que se ha valido el contenido del instrumento de medida y al marco teórico que lo sustenta. De esta manera se organiza el proyecto de la empresa en sus componentes.

Establecer una Estructura Intencional de Procesos dentro del sistema de operaciones. Determinar y enumerar las actividades requeridas para que el sistema de operaciones alcance sus objetivos, al asignar las autoridades y responsabilidades necesarias para llevarlos a cabo; Preparándolo para lanzarlo a la conducción, coordinación y control de las operaciones para el logro de nuestros objetivos. Organizar una empresa, es dotarla de todos los elementos necesarios para su financiamiento. Todo esto implica negociar principalmente entre los accionistas y administradores de la empresa. Ver figura 16.

Figura 16. *Proceso de negociación*



Conducción, coordinación y control

Dirección (Conducción)

Ejecutar lo programado y ser el responsable de la marcha del Sistema de Operaciones, cuyos resultados serán monitoreados durante la función de control.

Control

Asegurar que los Planes y programas para el Sistema de Operaciones sean llevados a cabo. La productividad deberá ser medido y evaluado por la cantidad, calidad, costo y tiempo, para ver si está conforme con lo planeado y programado de caso contrario deberán hacer los ajustes necesarios. Véase la figura 17.

Figura 17. *Modelo de control de un proceso*



La prueba de funcionamiento

Se ha llegado al paso final del sistema de benchmarking en el cual se investigó si realmente se llegó a cerrar la brecha, o caso contrario, se pudo notar procesos espurios que hagan que no se haya satisfecho y cumplido el objetivo estratégico por lo que se debe realizar la reingeniería en aquellos procesos que no se han logrado cumplir, caso contrario de haber cerrado la brecha se seguirá el circuito sistémico y se empiece de nuevo hacia el logro y consecución de un nuevo objetivo, por el carácter dinámico del sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alicorp (2020). *Somos Alicorp*. Recuperado de https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/

Aristy, J. (2012). Determinantes del éxito de las Pymes en la República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 37(4), 497-528. https://www.redalyc.org/pdf/870/87025385006.pdf

Cabrera, E.A. (1999). *La gestión de operaciones y de producción (GOP)*. La llave del Desarrollo Económico. Lima, Perú

Correa, J. (2015, 17 de setiembre). Dos empresas peruanas manifestaron sus estrategias para fidelizar clientes. *The Manufacturer*. Recuperado de https://www.themanufacturer.com/articles/dos-empresas-peruanas-manifestaron-sus-estrategias-para-fidelizar-clientes/

Díaz, J. (2019). Discapacidad en el Perú: Un análisis de la realidad a partir de datos estadísticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (85), pp. 1-18

El Comercio (2015, 1 de diciembre). *La fórmula del éxito de Angry Birds*. Recuperado de https://www.elcomercio.com/guaifai/formula-exito-angry-birds-videojuego.html

El Comercio (2020, 7 de diciembre). *Glovo y su nueva estrategia en el fútbol*: ¿Tendrá un impacto positivo? Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/peru/glovo-y-su-nueva-estrategia-con-el-futbol-tendra-un-impacto-positivo-glovo-liga-1-alianza-lima-noticia/?ref=ecr

El Peruano (2015, 16 de diciembre). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de los Capítulos I, II y III del Título III de la Ley Nº 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país*. Recuperado de: https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-los-capitulos-i-decreto-supremo-n-019-2015-vivienda-1323664-10

El Peruano (2018, 22 de marzo). *Decreto Supremo Nº 004-2018-TR. Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada*. Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2

Félix, J., Mendoza, J., Muñante, D., Quenta, J. y Quispe, H. (2018). *Modelo de gobierno de datos para una entidad tributaria peruana [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]*. Repositorio institucional. https://hdl.handle.net/20.500.12640/1397

Gestión (2020, 17 de junio). Fundación Forge: 30% de jóvenes peruanos perdieron el trabajo durante la cuarentena. Recuperado de https://gestion.pe/economia/management-empleo/coronavirus-peru-fundacion-forge-30-de-jovenes-peruanos-perdieron-el-trabajo-durante-la-cuarentena-nndc-noticia/

Gupta, S. & Starr, M. (2014). *Production and Operations Management Systems*. CRC Press, Taylor & Francis Group

Hernández, A. y Chacón, H. (2019). Manipulación, análisis y visualización de datos de la encuesta demográfica y de salud familiar con el programa R. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36 (1), 128-133. DOI: https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.361.4062

Innóvate Perú (2018). *Bases Integradas del concurso Programa de Desarrollo de Proveedores. Convocatoria Nro. 3 PDP-3-2018*. Ministerio de la Producción.

Jara, M., Montoro, A. y Rivera, D. (2017). *Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: Estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso StartUp Perú [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio institucional. http://hdl.handle.net/20.500.12404/11825

La Gaceta (2019, 19 de diciembre). *Decreto Ejecutivo Nro. 42104-MTSS*. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/decretos/Decreto_salarios_2020.pdf

Marca Perú (2020). *Acerca de la Marca Perú*. Recuperado de https://peru.info/es-pe/marca-peru/acerca-de

Marroquín, A., Negrón, A. y Solano, S. (2019). *Plan de Marketing para la empresa Gen Digital Perú – 2019 [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]*. Repositorio institucional. http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9257

Mellander, K. (1993). *The power of learning*. Fostering Employee Growth. American Society for Training and Development

Ministerio de la Producción (2014). *Plan nacional de diversificación productiva*. Documento sujeto a consulta pública. Ministerio de la Producción.

Monzón, C., Roiz, C. y Fernández, M. (1997). Perfiles de una cultura política autoritaria: el Perú de Fujimori en los años noventa. *Revista Mexicana de Sociología*, 59 (2), 93-128. https://doi.org/10.2307/3541164

Nolan, C. (Director). (2010). Inception [Película]. Legendary Picture., Syncopy Films y Village.

Ojo Público (2020, 4 de octubre). Más de la mitad de empleos formales perdidos en pandemia fueron por suspensión perfecta. Recuperado de https://ojo-publico.com/2140/el-55-del-empleo-formal-se-perdio-por-suspension-perfecta

Perú Retail (2020, 24 de junio). Perú: *Cineplanet* no podrá acogerse a la suspensión perfecta de labores. Recuperado de https://www.peru-retail.com/peru-cineplanet-no-podra-acogerse-a-la-suspension-perfecta-de-labores/

Petroperú. (2020). *Misión, visión y valores*. Recuperado de https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/mision--vision-y-valores/

Pombo, P. (2011). *Manual de Gestión de PYMES*. El plan de negocios como herramienta de gestión. Agencia Española de Cooperación Internacional y para el Desarrollo AECID y fondo de Garantía para la Pequeña y Mediana Empresa FONPYME

Pró, L. y Román, U. (2001). Sistema de indicadores de desarrollo o doble estándar para organizaciones universitarias. *Boletín 40-Consejo Superior de Investigaciones*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rocca, E., García, D. y Gómez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios* (11) 22, 52-68. https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. Elsevier.

Symbian Freak (2010, 22nd October). The supremely addicting Angry Birds hits 42 million free

and paid downloads. Retrieved from: https://web.archive.org/web/20101218010319/http://symbian-freak.com/news/010/12/angry_birds_hits_42_million_free_and_paid_downloads.htm

Zambrano, A. (2014). Ser docente y sociedad de control. “Lo oculto en lo visto”. *Praxis & Saber*, 5(9), 149-164. http://www.redalyc.org/pdf/4772/477247213008.pdf